



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA



Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Patrícia Carneiro de Resende

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: INFLUÊNCIA
DAS BASES DE PODER DO SUPERVISOR E
DOS TIPOS DE CONFLITO.**

UBERLÂNDIA
2008

Patrícia Carneiro de Resende

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: INFLUÊNCIA
DAS BASES DE PODER DO SUPERVISOR E
DOS TIPOS DE CONFLITO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia – Mestrado, do Instituto de Psicologia da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Orientador (a): Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins

**UBERLÂNDIA
2008**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

- R433b Resende, Patrícia Carneiro, 1980-
 Bem-estar no trabalho: influências das bases de poder do supervisor e dos tipos de conflito / Patrícia Carneiro Resende. - 2008.
 144 f.: il.
 Orientadora: Maria do Carmo Fernandes Martins.
 Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
 Inclui bibliografia.
1. Psicologia industrial - Teses. 2. Cultura organizacional - Teses. 3. Satisfação no trabalho – Teses. I. Martins, Maria do Carmo Fernandes. II. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III. Título.

CDU: 159.9:331.446.4



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA



Programa de Pós-Graduação em Psicologia - Mestrado

Área de Concentração: Psicologia Aplicada

Patrícia Carneiro de Resende

**BEM-ESTAR NO TRABALHO: INFLUÊNCIA
DAS BASES DE PODER DO SUPERVISOR E
DOS TIPOS DE CONFLITO.**

Dissertação aprovada pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Área de concentração: Psicologia Aplicada

Banca Examinadora:

Uberlândia, 08 de Agosto de 2008.

Profa. Dra. Mirlene Maria M. Siqueira
UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO

Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Profa. Dra. Maria do Carmo F. Martins
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
(orientadora)

*Dedico esta dissertação a minha família:
Pedro, Cacilda, Paulo César e Emiliana.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas bênçãos.

Aos meus queridos pais, Pedro e Cacilda, pelos ensinamentos, amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos meus queridos irmãos, Paulo César e Emiliana, pela presença nos momentos difíceis, pela amizade e por vibrarem pelas minhas conquistas.

A minha Orientadora, Maria do Carmo, pela confiança, pela admirável competência e pelo exemplo como pessoa e profissional.

As colegas de mestrado, Lorraine Azevedo, Vanessa Guimarães e em especial a Marília Fernandes, pela colaboração para realização deste trabalho.

Aos meus demais amigos, por acolherem minhas angústias e trazerem palavras de compreensão e otimismo.

Aos professores do Mestrado, em especial ao Sinésio, pelos ensinamentos e contribuições.

A Marineide, pela prestatividade e amizade.

E a todos que colaboraram direta ou indiretamente para concretização desta pesquisa, alunos de graduação da UFU, empresas e trabalhadores participantes, e demais colegas que estiveram em algum momento fazendo parte desta trajetória.

RESUMO

O trabalho é reconhecido como um aspecto fundamental na vida humana. Por décadas a literatura que o estudou voltou-se para os seus aspectos negativos na vida do trabalhador e nos resultados da organização. Porém, com o advento da Psicologia Positiva surgiu um desvio do foco dos estudos para os aspectos positivos da vida do indivíduo. Em consequência desta nova visão, surgiu o conceito de bem-estar no trabalho, entendido como um construto psicológico multidimensional, composto por três variáveis: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. Resultados de estudos apontam que bases de poder de recompensa, poder legítimo, poder de perícia, poder de referência e conflitos de tarefa provocam impactos positivos em variáveis do contexto organizacional, enquanto base de poder de coerção e conflito de relacionamento provocam efeitos negativos. O objetivo deste estudo foi investigar o impacto das bases de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia) e dos conflitos (de tarefa e de relacionamento) entre supervisor e subordinado e entre colegas de um grupo de trabalho no bem-estar dos trabalhadores. Participaram deste estudo 130 trabalhadores oriundos de diversas empresas do estado de Goiás. A maioria (60%) foi do sexo feminino, com idade média de 30 anos ($DP = 9,1$). A escolaridade mínima foi correspondente ao Ensino médio, sendo que 52% possuíam nível superior completo e maioria desempenhava funções administrativas (75%). Além disso, trabalhavam há, no mínimo, três meses subordinados ao mesmo chefe e na mesma equipe. Para a medida das variáveis foram utilizadas escalas validadas que avaliaram os indicadores de BET, os conflitos e as bases de poder. Os dados foram submetidos a cálculos descritivos e a análises de regressão linear múltipla padrão. Os resultados indicaram que o modelo que reunia as variáveis antecedentes (bases de poder e conflitos supervisor-subordinado e intragrupal) explicou significativamente a variância dos componentes de satisfação no trabalho (20% de satisfação com o suporte organizacional, 15% da satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, 19% da satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, 20% da satisfação com o reconhecimento profissional e 18% da insatisfação com a falta de suporte psicossocial). Destacaram-se como preditoras significativas e positivas de satisfação, as bases de poder legítimo e perícia e como preditor significativo e inverso de insatisfação com a falta de suporte psicossocial, o conflito de tarefa supervisor-subordinado. Os resultados sugerem que as bases de poder legítimo e perícia podem colaborar para aumentar a satisfação no trabalho e que a presença de conflito de tarefa

parece enriquecer o trabalho, diminuindo a insatisfação. Tais resultados contribuem para um maior entendimento sobre os resultados ainda inconclusivos dos temas abordados.

Palavras-chave: Bem-estar no trabalho, bases de poder, conflitos intragrupais.

ABSTRACT

The work is recognized like a fundamental aspect in the human life. By decades it literature that studies it came back for the negative aspects of work in the worker's life and in the organization results. However, with the advent of the Positive Psychology consequence a studies focus deviation for the individual and organizational life positive aspects. In consequence of this new vision, it arose the concept of at work well-being, understood a psychological multidimensional construct, compound by three variables: job satisfaction, job involvement, and affective organizational commitment. Results of other studies point that reward power bases, legitimate power, power of reference and expertise power, and task conflicts induce functional results in context organizational variables, while power base of coercion and conflict of relationship induce disfunctional effects. The goal of this study was to investigate the power of explanation of the model formed by power basis of the supervisor (reward, coercion, legitimate and expert) and conflicts (task and relationship) between supervisor and subordinate and between members of group in the workers' well-being. They took part 130 workers from several companies of Goiás. Most (60%) belonged to the feminine sex, with average age of 30 years ($SD = 9,1$). The minimum education was corresponding to the average teaching, and 52% owned complete superior level and majority performed administrative functions (75%). Moreover, they worked, at least, three months subordinated to the same boss and at the same equipments. For variables measure, were used validated scales evaluated BET's indicators, intragroup conflicts and bases of power. The data were submitted at descriptive calculations and at analyses of multiple lineal regression standard. The results indicated that the model that gathered the antecedent variables (bases of power and conflicts between supervisor and subordinate and conflict between colleagues) explained significantly variance of job satisfaction (20% of satisfaction with organizational support, 15% of the satisfaction with social utility of organization and work, 19% of satisfaction with affective job relationship, 20% of satisfaction with professional recognition and 18% of dissatisfaction with lack of psychosocial support). The significant and positive predictors of satisfaction were bases of legitimate power and expert. The significant and inverse predictor of dissatisfaction with lack of psychosocial support was the task supervisor-subordinate conflict. The results suggest that bases of legitimate power and expert can collaborate to increase job satisfaction and suggest too that presence of task conflict seems to

enrich the work, decreasing dissatisfaction. Such results contribute for a larger understanding on the results still inconclusive of the boarded themes.

Words-key: Well-being at work, power bases, intragrupal conflict.

ÍNDICE

1 - INTRODUÇÃO.....	12
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 - BEM-ESTAR	16
2.2 - BEM-ESTAR NO TRABALHO	24
2.2.1 - Satisfação no Trabalho	26
2.2.2 - Envolvimento com o Trabalho	30
2.2.3 - Comprometimento Organizacional Afetivo	32
2.2.4 - Estudos empíricos sobre Bem-Estar no Trabalho	35
2.3 - PODER DO SUPERVISOR	42
2.3.1 - Um breve histórico sobre Poder	43
2.3.2 - Conceituação de Poder	45
2.3.3 – Bases de Poder	48
2.3.3.1 – Bases de Poder de French e Raven (1959)	50
2.3.3.2 - Dimensões das Bases de Poder de French e Raven (1959) ..	54
2.3.3.3 - Diferenciações e interfaces entre as Bases de Poder.....	58
2.3.3.4 - Relação das Bases de Poder do Supervisor com outras variáveis do contexto organizacional.	61
2.4 - CONFLITO	63
2.4.1 - Conflito Intragrupal	66
2.4.1.1 - As dimensões do Conflito Intragrupal	68
2.4.1.2 - Conflito como um processo dinâmico.....	70
2.4.1.3 - O Paradoxo da distinção entre Conflito de Tarefa e Conflito de Relacionamento.....	71
2.4.1.4 - Conflito de Relacionamento e suas conseqüências nas variáveis do contexto organizacional.....	73
2.4.1.5 - Conflito de Tarefa e suas conseqüências nas variáveis do contexto organizacional	74
2.4.1.6 - Conflito de Processo e suas conseqüências nas variáveis do contexto organizacional.....	77
2.4.1.7 – Relações entre algumas variáveis deste estudo: Conflito Intragrupal, Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho e Envolvimento com o Trabalho.....	78
2.4.2 - Conflito Supervisor - Subordinado	81
3 - MODELO E HIPÓTESES	88
4 – MÉTODO	92
4.1 - PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS.....	92
4.2 - INSTRUMENTOS PARA COLETA DOS DADOS	92
4.3 - PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	93
4.4 - ANÁLISES PRELIMINARES E LIMPEZA DO ARQUIVO DE DADOS	94
4.5 - PARTICIPANTES	94
5 - RESULTADOS	96
5.1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA POR VARIÁVEL.....	96
5.2 - ANÁLISES DOS PRESSUPOSTOS DA REGRESSÃO	98
5.2.1 - Honestidade das correlações	98
5.2.2 - Dados omissos.....	99

	11
5.2.3 - Proporção de casos por VI	99
5.2.4 - Valores extremos (outliers).....	99
5.2.5 - Multicolinearidade e Singularidade.....	100
5.2.6 – Normalidade.....	100
5.2.7 - Linearidade	100
5.2.8 - Padrões de associação entre Antecedentes e Consequentes..	100
5.2.8.1 - <i>Correlações</i>	100
5.2.9 - Confiabilidade dos Instrumentos.....	103
5.3 - ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR PADRÃO	105
6- DISCUSSÃO	108
7- CONCLUSÃO	115
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	118
ANEXOS:	135
ANEXO A.....	135
ANEXO B.....	136
ANEXO C.....	138
ANEXO D	139
ANEXO E.....	140
ANEXO F.....	141

1 - INTRODUÇÃO

A compreensão do trabalho como algo fundamental à vida humana não é recente; ao contrário, está profundamente vinculada à própria história da Humanidade. Segundo Migliaccio (1994, citado por Amaral, 2001), o trabalho é essencialmente uma ação do homem por meio da qual transforma e melhora os bens da natureza com a qual vive historicamente e em insubstituível relação. Para Martinez, Paraguay e Latorre (2004), o trabalho é uma das maneiras mais importantes do homem se posicionar como indivíduo, sendo algo que complementa e dá sentido à sua vida.

Devido a fatores históricos como a revolução industrial, o homem passou a depender cada vez mais das organizações como veículo para desempenhar seu trabalho, obter sustento e auto-realização. Durante muito tempo as empresas enfatizavam basicamente as questões ligadas à produtividade e à lucratividade e desconsideravam os aspectos relacionados ao bem-estar dos trabalhadores. Quando abordados, a saúde e o bem-estar no contexto organizacional voltavam seus estudos para fatores relacionados ao estresse e sofrimento dos trabalhadores (Danna & Griffin, 1999; Wright & Cropanzano, 1998).

Porém, na atualidade, esse cenário já não tem sido mais o mesmo. O mundo do trabalho vem passando por significativas transformações e exige das organizações uma maior competitividade e flexibilidade para que estas mantenham-se inseridas no mundo globalizado (Rousseau, 1997). Isso as tem levado a despender maior atenção à melhoria das condições de trabalho, tendo em vista a posição essencial que o trabalhador ocupa para o alcance dos resultados organizacionais.

Diante desse contexto, a ampliação dos tópicos alcançados pelo estudo do Comportamento Organizacional faz-se necessária para responder não somente às demandas trazidas pela atualidade do mundo de trabalho, mas também para promover melhores condições de trabalho

ao homem, melhorando sua saúde e seu bem-estar. Sendo assim, diferentemente das abordagens voltadas à ciência da cura, concentradas em reparar danos resultantes de patologias, o campo da psicologia positiva visa a construir qualidades positivas e aumentar a compreensão dos processos subjacentes que propiciam estados mentais positivos (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Nesse sentido, especialistas e pesquisadores deixam de ter como foco somente a recuperação e a manutenção da saúde e bem-estar das pessoas e passam a visar também à sua promoção e melhoria.

Sob o impacto dessa perspectiva a respeito do mundo de trabalho trazida por este novo contexto e bem representada pelo advento da Psicologia Positiva, Siqueira & Padovam (2004) trazem uma nova visão ao conceito de bem-estar no trabalho (BET), que até então não tinha uma concepção clara na literatura, sendo definido como um construto psicológico multidimensional que aglutinaria três conceitos com conotações positivas: satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho (que compreendem os vínculos afetivos com o trabalho), comprometimento organizacional afetivo, que compreende o vínculo afetivo do indivíduo com a organização. Isso significa dizer que, quando o trabalhador avalia estar satisfeito no trabalho, envolvido com a atividade que desempenha e comprometido afetivamente com a organização que o emprega, ele apresenta um nível satisfatório de BET. Entretanto, a percepção e os sentimentos dos trabalhadores sobre temas organizacionais sofrem interferências de diversos fatores, tanto de caráter pessoal como de fatores externos, principalmente pertencentes ao ambiente organizacional.

Diante de um cenário organizacional em que a interação interpessoal torna-se uma característica-chave devido à constante interdependência das pessoas para realização das tarefas e o alcance das metas, a relação de poder, que é algo inerente ao relacionamento humano, pode se manifestar, tornando-se mais perceptível quando a relação se dá entre pessoas de níveis hierárquicos diferentes. Segundo Rahim (1989), poder é a habilidade de

uma parte mudar ou controlar o comportamento, atitudes, opiniões, objetivos, necessidades e valores de outra parte. Para exercê-lo, o supervisor pode usar fontes (bases) diferenciadas a fim de influenciar seus subordinados, como por exemplo, legitimidade da sua função, recompensas, punições e seu conhecimento. De acordo com Rahim e Afza (1993) diversas classificações do poder do supervisor foram apresentadas (Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, 1980; Patchen, 1974; Shukla, 1982, citados por Rahim & Afza, 1993), mas a taxonomia das bases de poder proposta por French e Raven (1959) - poder de recompensa, poder coercivo, poder legítimo, poder de referência e poder de perícia - parece ainda ser a mais representativa entre os estudiosos do assunto. Hersey, Blanchard e Johnson (2001) indicam que os supervisores que compreendem e sabem usar o poder são mais eficazes do que aqueles que não o compreendem ou não sabem usá-lo. Estes argumentos salientam a importância da supervisão saber utilizar o poder a fim de influenciar positivamente os resultados de seus subordinados e, conseqüentemente, da organização.

Além disso, a interdependência que se estabelece entre as pessoas dentro das organizações em função de seus papéis organizacionais leva à intensa convivência, o que pode provocar conflitos. Estes conflitos podem acontecer em níveis verticais (entre chefes e subordinados) e/ou horizontais (entre pares), podendo ser tanto de ordem pessoal quanto relacionados às tarefas. Reichers (1986) define conflito como uma incompatibilidade entre objetivos, valores e necessidades de duas pessoas ou de uma pessoa e uma outra entidade. Embora conflito tenha sido considerado inicialmente pelos estudiosos como prejudicial aos indivíduos e ao funcionamento da organização (Douram, 1983; Pondy, 1967, citados por Jehn 1995), pesquisas mais recentes¹ salientam que o conflito pode ser benéfico em algumas circunstâncias que acontecem quando são discutidas as discordâncias, principalmente sobre as

¹ Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997; Jehn, 1994, 1995, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Pelled, 1996; Rahim et al., 2000; Tjosvold, 1991; Tjosvold & Fang, 2004; Van De Vliert & De Dreu, 1994

tarefas, sem envolvimento emocional. Sendo assim, é esperado que as bases de poder utilizadas pelo supervisor e os conflitos tanto de nível vertical como horizontal exerçam impacto no bem-estar dos trabalhadores.

Embora bases de poder e conflitos intragrupais sejam estudados no âmbito das organizações há quase trinta anos, o conceito de bem-estar no trabalho é muito novo e sobre ele há poucos estudos e nenhum que envolva conflitos e bases de poder. Por isto, o presente trabalho tem como objetivo principal identificar se estas variáveis possuem poder de predição sobre bem-estar no trabalho, colaborando com os estudos que visam consolidar o construto de BET no Brasil e identificar seus antecedentes. Do ponto de vista aplicado, os resultados deste estudo poderão contribuir para com os gestores organizacionais, apontando à guisa de sugestões a serem confirmadas em estudos posteriores de quais bases de poder e quais tipos de conflitos proporcionam aos trabalhadores mais bem-estar no trabalho.

Este estudo será apresentado em sete capítulos: No capítulo 02, serão introduzidas as variáveis em estudo, a definição e a operacionalização dos construtos, bem como a evolução dos conceitos e as conclusões a eles relacionadas. No capítulo 03 são apresentados o modelo e as hipóteses que norteiam o estudo. No capítulo 04, o Método empregado é descrito, destacando-se os conceitos adotados, os instrumentos utilizados e os procedimentos de coleta e análise dos dados. No capítulo 05 são apresentadas as características dos participantes e os resultados das análises dos dados. Posteriormente, no capítulo 06, discutem-se esses resultados, quando são confrontados com achados da literatura relatados na fundamentação teórica apresentada. No capítulo 07 são apresentadas as principais conclusões do estudo, suas contribuições, limitações e uma agenda de pesquisa com sugestões para estudos futuros. Por fim são apresentadas as referências bibliográficas e, em seguida, os anexos.

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 - BEM-ESTAR

A busca do entendimento sobre bem-estar, sua gênese, o que o proporciona, não é algo recente; ao contrário, registra-se que desde tempos antigos, filósofos como Aristóteles, Aristippus e Demócrito já buscavam sua compreensão (Keyes, Shomotkin & Ryff, 2002). Inicialmente, bem-estar foi compreendido como sinônimo de felicidade, o que, de certa forma, colaborou para que os estudos não avançassem no meio científico em função do termo “felicidade” ter sido considerado criação dos filósofos gregos e, em consequência disto, de menor relevância científica (Diener, Scollon & Lucas, 2003; Wilson, 1967), bem como porque durante muito tempo os pesquisadores voltavam-se basicamente à busca do entendimento para a cura das doenças já existentes e não para a identificação dos fatores promotores do bem-estar.

No entanto, alguns movimentos no campo científico impulsionaram os estudos sobre esse tema. Segundo Ryan e Deci (2001), em meados dos anos 1960 surgiu um movimento chamado “movimento do potencial humano”, evidenciando um interesse do público americano, assim como da comunidade científica, em torno de assuntos como o crescimento e a saúde psicológica. O segundo movimento foi em torno dos anos 1970, feito pelos teóricos da chamada Psicologia Positiva (Diener, 1984; Ryff & Keyes, 1995; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) que se propuseram a redirecionar o foco dos estudos da cura para os aspectos positivos da vida do indivíduo.

Wilson (1967) foi um dos precursores nos estudos de bem-estar. Seu trabalho objetivava identificar o que tornaria uma pessoa feliz. Seus resultados apresentaram que a pessoa feliz deveria possuir as seguintes características: “... jovens, com boa educação, bons salários, extrovertidos, otimistas, despreocupados, religiosos, casados, com elevada auto-estima, moral no trabalho, aspirações modestas, de ambos os gêneros e que possuam diversos níveis de

inteligência.” (p.294). Os estudos a fim de melhor definir o que seria bem-estar continuaram e, após décadas de empenho e investigação de diversos pesquisadores, tornou-se possível construir e instalar, baseado em evidências científicas, o conceito de bem-estar no campo científico da Psicologia e transformá-lo em um dos temas mais enfaticamente discutidos e aplicados para compreender os fatores psicológicos que integram uma vida saudável (Siqueira & Padovam, 2004).

E válido ressaltar que, mesmo se desmembrando, enquanto construto, do conceito filosófico de felicidade, as fundamentações dos conceitos de bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico permanecem diretamente vinculados à Filosofia. Segundo Ryan e Deci (2001), existem duas visões filosóficas distintas sobre a felicidade que embasam, respectivamente, essas duas concepções de bem-estar no campo psicológico: o hedonismo, que adota uma visão de bem-estar como prazer ou felicidade e o eudonismo, que se baseia na noção de que o bem-estar consiste no pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa, ou seja, em sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom-senso.

Na literatura atual, o conceito de bem-estar no campo psicológico está ramificado em quatro vertentes: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no trabalho.

O Bem-estar subjetivo (BES) constitui um campo de estudos que procura compreender as avaliações que as pessoas fazem de suas próprias vidas (Diener, Suh & Oishi, 1997) e corresponde à concepção filosófica hedônica da felicidade, que pressupõe ser a existência humana seja voltada à busca de prazer e evitação da dor (Ryan & Deci, 2001).

Diener (1984) define bem-estar subjetivo como sendo as avaliações cognitivas e afetivas que as pessoas fazem de suas próprias vidas. A avaliação cognitiva diz respeito ao quanto a pessoa está satisfeita de modo geral com sua vida e com outros domínios específicos como casamento e trabalho, dentre outros. Já a avaliação afetiva, refere-se a uma análise pessoal

sobre a frequência com que se experimenta afetos positivos e negativos. Vale salientar que afeto positivo está ligado a experiências de humores e emoções positivas como alegria, entusiasmo ou contentamento e afeto negativo às experiências emocionais negativas como medo, ansiedade ou tristeza (Waston, Clark & Tellegen, 1988). Diener, Scollon e Lucas (2003) estruturam o conceito de bem-estar subjetivo em quatro grandes componentes representantes: satisfação geral com a vida, satisfação como domínios específicos (dimensões cognitivas), afetos positivos e afetos negativos (dimensões afetivas). Porém, essa separação se deu para melhor operacionalização do construto, o que não impede a intercorrelação desses componentes (Lucas, Diener & Suh, 1996).

Para que o indivíduo relate um nível de BES adequado, é necessário que ele reconheça manter em nível elevado sua satisfação com a vida, experimente alta frequência de experiências emocionais positivas e baixas frequências de experiências emocionais negativas (Diener, Suh & Oishi, 1997). Segundo Campbell, Converse e Rodgers (1976), satisfação geral com a vida reflete o quanto o indivíduo se percebe distante ou próximo de suas aspirações. Diener, Scollon e Lucas (2003) enfatizam que, para a sensação de bem-estar, a frequência de afetos, mesmo que brandos, é mais importante do que a vivência de afetos intensos, porém raros.

Wilson (1967, citado por Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999) apresentou dois pressupostos que contribuíram para o direcionamento das pesquisas de bem-estar subjetivo. O primeiro diz respeito à satisfação das necessidades individuais que podem causar felicidade. Segundo o autor, a persistência em tentar satisfazer tais necessidades e não conseguir pode causar infelicidade e frustração ao indivíduo. O segundo pressuposto refere-se ao fato de a satisfação depender da adaptação ou do nível de aspiração do indivíduo, que pode ser influenciado por suas experiências passadas, por comparações com outras pessoas, por valores pessoais e por outros fatores que possam interferir em seu julgamento.

Diener et al. (1999) verificaram que personalidade, objetivos e cultura possivelmente fazem com que as pessoas atribuam diferentes significados aos acontecimentos. Enquanto uma pessoa julga um determinado evento como ameaçador, outra poderá julgá-lo como desafiador. Em outros termos, fatores como crenças, valores, ética, preconceitos morais ou necessidades são considerados significativos na determinação do bem-estar, pois podem exercer influência na avaliação do indivíduo sobre sua satisfação geral com a vida (Diener, 2000). O alto nível de BES é também um fator que pode influenciar a percepção dos indivíduos sobre os eventos. Diener, Suh e Oishi (1997) relatam que indivíduos com um alto BES podem não apenas vivenciar objetivamente mais eventos positivos, como também perceber eventos mais positivamente do que aqueles com um baixo nível de BES.

Nesse sentido, vale ressaltar que a experiência de avaliação da própria vida nem sempre é afetada pelas condições de saúde, conforto e riqueza. A influência desses aspectos depende dos valores e expectativas do indivíduo, do grupo a que pertence, da sociedade e de sua maturidade. Neugarten, Haveghurst e Tobin (1961) afirmam que uma pessoa com alta qualidade de vida poderia relatar insatisfações, enquanto uma outra com baixa qualidade de vida poderia até revelar satisfações com a vida.

Nota-se então que, para a determinação do bem-estar, a significância da auto-avaliação do indivíduo sobrepõe-se à de indicadores externos escolhidos e definidos por terceiros. Diener (1984) afirma que somente é possível identificar se um indivíduo possui bem-estar subjetivo através de seu auto-relato. É a percepção do indivíduo em relação ao quanto está satisfeito ou insatisfeito com sua vida até o momento que determina seu bem-estar (Diener, 1984; Keyes, Shmotkin & Ryff, 2002). Assim, indicadores sociais por si só não definem bem-estar devido ao fato de as pessoas reagirem de maneiras diferentes às mesmas circunstâncias (Diener & Suh, 1997).

Por outro lado, alguns pesquisadores (Andrews & Robinson, 1991; Diener & Diener, 1996; Thomas & Diener, 1990) afirmam que as pessoas, independentemente da idade, do nível sócio-econômico ou da etnia, tendem a relatar maior constância de emoções positivas do que negativas em suas vidas, bem como revelam satisfação com a vida em níveis acima do nível médio das escalas aplicadas. Um estudo de Diener e Lucas (2000) também revelou que as pessoas que tendem a viver intensas emoções positivas são também as que tendem a relatar fortes experiências emocionais negativas. Isso pode se dar, em alguns casos, porque a memorização de experiências emocionais não é precisa (Thomas & Diener, 1990). Esses resultados de pesquisa levaram Diener e Lucas a sugerir cautela aos pesquisadores para não considerarem os relatos sobre experiências emocionais como fiéis às situações realmente vividas.

Outro ponto salientado sobre avaliação do BES diz respeito ao humor atual da pessoa no momento de resposta às escalas de BES. Como já se afirmou anteriormente, Diener, Scollon e Lucas (2003) defendem que BES é estruturado em quatro componentes: satisfação geral com a vida e satisfação como domínios específicos (dimensões cognitivas), afetos positivos e afetos negativos (dimensões afetivas). Sendo assim, os estudos de Diener et al. (2003) enfatizam que, embora o humor atual da pessoa pareça influenciar sua satisfação com a vida pelo fato de seus julgamentos a respeito da satisfação serem baseados em informações disponíveis no momento do julgamento, muitas destas informações permanecem inalteradas posteriormente, o que dá certa credibilidade à fala do entrevistado no processo de coleta de informações no campo cognitivo (Diener et al., 2003).

Em uma revisão da literatura contemplando três décadas de estudos de bem-estar subjetivo, Diener et al. (1999) sugerem quatro direções para os estudos futuros de BES. A primeira refere-se ao estudo das causas e correlações de felicidade, que deverão ser averiguadas por metodologias e estatísticas sofisticadas; a segunda diz respeito ao estudo mais

apropriado das interações entre fatores internos do indivíduo e circunstâncias externas como eventos diários; a terceira, refere-se à busca de maior conhecimento sobre as situações de adaptação do indivíduo às circunstâncias, tanto as boas como as más. A quarta diz respeito ao aprofundamento dos estudos sobre as diversas variáveis que influenciam os componentes do bem-estar subjetivo.

Já as concepções teóricas de Bem-estar Psicológico (BEP) são construídas sobre formulações psicológicas acerca do desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar desafios da vida (Siqueira & Padovam, 2004). A teoria do BEP foi proposta por Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995) e corresponde à concepção eudonista da felicidade, que contempla a utilização plena das capacidades humanas.

As proposições acerca do conceito de BEP apareceram como críticas à fragilidade das formulações que sustentavam BES que, por serem oriundas do campo sociológico, não apresentavam assento teórico consistente em psicologia. Surgiram também como críticas aos estudos psicológicos que enfatizavam a infelicidade e o sofrimento, e negligenciaram as causas e conseqüências do funcionamento positivo (Siqueira & Padovam, 2004).

Assim, após análise e revisão da literatura, Ryff (1989) apresenta uma estrutura de abordagem acerca do funcionamento psicológico positivo apoiando-se em diversas teorias clássicas existentes em psicologia clínica, do desenvolvimento e da literatura de saúde mental, dentre as quais incluem os estudos de Yung (1933) sobre individuação, de Maslow (1968) sobre auto-realização, de Allport (1961) sobre maturidade, de Rogers (1961) sobre o pleno funcionamento, de Erikson (1959) e Neugarten (1973) sobre o desenvolvimento humano, bem como as proposições a respeito de saúde mental de Jahoda (1958).

A partir de tal revisão, Ryff (1989), propôs um modelo que foi reorganizado posteriormente por Ryff e Keyes (1995) e que compreende seis dimensões do funcionamento psicológico positivo: auto aceitação, que se refere a uma característica que demonstra alto

nível de auto-conhecimento, bem como uma atitude positiva em relação a si mesmo e aos acontecimentos anteriores; crescimento pessoal, que compreende o senso de desenvolvimento, crescimento e expansão de conhecimentos, abertura para novas experiências, senso de realização, constante aperfeiçoamento do potencial pessoal, conhecimentos e comportamento; propósito de vida, que se refere à permanência de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado; relacionamento positivo com outros, que é a capacidade de ter atitude receptiva em relação aos outros, de ser empático, de ter relações confiáveis de qualidade, inclusive voltadas para o bem-estar alheio; domínio sobre o ambiente, que significa ter senso de domínio e competência para manejar o ambiente e aproveitar as oportunidades, ter capacidade para escolher ou criar ambientes adequados às suas características; e autonomia, que implica em ser independente, autodeterminado, capaz de resistir à aculturação e a pressões externas, ter pensamentos e ações assertivos.

Keyes, Hysom e Lupo (2000) dizem que indivíduos psicologicamente saudáveis realizam interações harmoniosas, sentem que estão se desenvolvendo como pessoas, têm propósitos na vida, e acreditam que podem moldar o mundo ao seu redor. Keyes, Shmotkin e Ryff (2002) em um estudo sobre a relação de BES e BEP, descobriram que, embora mantivessem correlações entre si, BES e BEP poderiam ser considerados conceitos distintos, e, portanto, serem mantidas suas identidades conforme consta da literatura. Com o resultado desse estudo, constatou-se que um estado ótimo de bem-estar – definido pelas autoras com alto BES e alto BEP –, aumentava com a idade, com o nível educacional, com traços disposicionais tais como extroversão e conscienciosidade, mas decrescia com o neuroticismo, tido como um componente negativo da personalidade.

Outra vertente de estudos sobre bem-estar diz respeito ao bem-estar dos indivíduos no contexto social. Keyes (1998) define bem-estar social como o grau de funcionamento do

indivíduo em relação aos contextos sociais nos quais ele se insere, sua atuação enquanto cidadão, bem como a forma como interage com as pessoas à sua volta (Keyes, 1998).

Os indivíduos considerados socialmente saudáveis são aqueles que, segundo Keyes, Hysom e Lupo (2000), são capazes de enxergar o mundo ao seu redor como previsível e significativo e com pleno potencial para continuar sendo desenvolvido. Tais indivíduos se percebem como parte integrante de um grande grupo e disso deriva, além de certo conforto, a aceitação dos outros integrantes do grupo, bem como o sentimento de que são valorizados por esse grupo.

Keyes, Hysom e Lupo (2000), definem, então, o bem-estar social como um construto multidimensional composto por cinco dimensões: aceitação social, que compreende o grau de atitudes positivas que o indivíduo mantém em relação às pessoas; atualização social, que incide em quanto o indivíduo acredita que as pessoas e a sociedade podem evoluir positivamente e na sua sabedoria em fazer uso desse potencial; contribuição social, que se refere ao grau de crença do indivíduo na possibilidade de contribuição dele e dos outros para o desenvolvimento da sociedade; coerência social, que diz respeito ao grau de compreensão do sujeito em relação ao contexto social, ao quanto ele acredita que tal contexto seja lógico e previsível, bem como pelo seu interesse e cuidado para com a comunidade; e integração social, que se refere ao sentimento de pertencimento, de amparo, que a pessoa desenvolve por ser parte integrante da comunidade. Entretanto, segundo Ryff (1989) e Ryff e Keyes (1995), não se pode deixar os elementos do bem-estar psicológico de lado, uma vez que, combinados ao de bem-estar social, podem indicar se e em que graduação a pessoa é capaz de lidar bem com os desafios existenciais que surgem em sua vida. Lidando melhor com tais desafios, é provável que o indivíduo vivencie experiências que tragam uma frequência maior de emoções positivas, tais como alegria, entusiasmo, contentamento e que apresente um nível mais elevado de satisfação geral com a vida. Portanto, embora os conceitos de bem-estar

(subjetivo, psicológico, social) sejam teoricamente distintos, eles são interrelacionados e interferem-se mutuamente quando se trata do bem-estar geral de uma pessoa.

Como um significativo número de pessoas passa grande parcela de tempo inseridas no ambiente de trabalho, estudos que investiguem especificamente o que seria bem-estar nesse contexto, o que o possibilita ou interfere na sua promoção também se tornam fundamentais para uma melhor compreensão e entendimento de bem-estar numa visão mais ampla, até porque, muitos dos empregados derivam do seu trabalho os propósitos mais importantes a conquistar na vida, e mesmo a própria identidade. Nele dedicam muito do seu tempo e por todos estes motivos se compreende a razão de muitos estudos sugerirem forte correlação entre satisfação no trabalho e satisfação com a vida (Heller, Watson & Ilies, 2004). Na seqüência, será abordado o tema bem-estar no trabalho.

2.2 - BEM-ESTAR NO TRABALHO

O trabalho, algo tão fundamental e presente na vida do homem, na visão da Psicologia Positiva, uma ciência positiva preocupada com a experiência subjetiva positiva, apresenta traços individuais positivos e com instituições positivas possa contribuir mais para melhorar a qualidade de vida das pessoas e prevenir patologias (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Siqueira e Padovam (2004), inspiradas no modelo de Diener, Scollon e Lucas (2003) sobre a estruturação do conceito de bem-estar subjetivo, compreende quatro grandes componentes representantes: satisfação geral com a vida, satisfação como domínios específicos, afetos positivos e afetos negativos. As autoras propõem o construto de bem-estar no trabalho (BET), entendido como um construto psicológico multidimensional, que aglutina três conceitos com conotações positivas: satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho, que compreendem os vínculos afetivos com o trabalho; e comprometimento organizacional afetivo, que compreende o vínculo afetivo do indivíduo com a organização.

Esta proposição foi feita porque as autoras consideraram que ainda não existiam na literatura concepções claras sobre o conceito de bem-estar no trabalho. Segundo Siqueira e Padovam (2004), quando tratam desse assunto, os pesquisadores escolhem conceitos diversos para representá-los, quer sejam algo positivo como satisfação com o trabalho (Amaral, 2001) quer seja algo negativo como *burnout* (Malasch, Shaufeli & Luter, 2001) ou estresse (Byrne, 1994).

A primeira dimensão de BET, denominada satisfação no trabalho, foi definida como “... um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (Locke, 1976, p.1300).

Envolvimento com o trabalho, a segunda dimensão de BET, de acordo com Siqueira e Padovam (2004) relaciona-se a idéia de fluxo de Csikszentmihalyi (1999), que descreve as sensações experimentadas pelo indivíduo como provenientes de “ações sem esforços”. Para que possa ocorrer o estado de fluxo no trabalho é preciso que o trabalhador tenha um conjunto de metas claras, respostas apropriadas para a execução da tarefa, bem como que seu trabalho lhe proporcione *feedback* interno, ou seja, que ele mesmo reconheça o resultado de sua atividade e desempenho, além de possuir habilidades que o possibilitem realizar a tarefa que está no limiar de sua capacidade de controle. Nessas condições a energia psíquica volta-se para a realização da tarefa, o que o mantém completamente imerso, concentrado na atividade que realiza, ou seja, em estado de fluxo (Siqueira & Padovam, 2004).

A terceira dimensão de BET, o comprometimento organizacional afetivo, foi definido como “... um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225).

Como o construto de BET foi recentemente sistematizado por Siqueira e Padovam (2004) ainda existem poucos estudos na literatura investigando a relação deste com outras variáveis do contexto organizacional ou estudos que testem a estrutura proposta pelas autoras. Sendo

assim, como o intuito de alavancar tais estudos, a presente pesquisa pretende ser mais um meio para a descoberta do que impacta no bem-estar no trabalho.

A seguir será apresentada uma síntese dos componentes do bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento como o trabalho e comprometimento afetivo com a organização) e os resultados de algumas pesquisas envolvendo tal construto.

2.2.1 - Satisfação no Trabalho

Para Locke (1976) satisfação no trabalho é “... um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho” (p.1300). Weiss (2002) define satisfação no trabalho como “... um julgamento avaliativo positivo ou negativo que o indivíduo faz sobre um trabalho ou uma situação de trabalho” (p.6).

Há seis décadas o entendimento do construto satisfação no trabalho vem sendo alvo de inúmeros estudos. Para Siqueira e Gomide Jr. (2004) a posição de destaque ocupada pelo tema decorre, em grande parte, de suposições elaboradas por gestores e pesquisadores a respeito do seu papel determinante sobre os comportamentos dos empregados considerados relevantes para as organizações e também devido a suposições de natureza particularmente sociais e humanistas, que entendem ser satisfação um resultado ou consequência de experiências pessoais no meio organizacional que se irradia para a vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências do trabalho sobre a saúde mental, a vida familiar ou até de interação entre trabalho e vínculos afetivos pessoais.

Mesmo sendo estudado e pesquisada há tanto tempo, satisfação no trabalho, ainda é um tema que gera controvérsias quanto a sua natureza (afetiva ou cognitiva) e a sua dimensão (unidimensional ou multidimensional). Siqueira e Gomide Jr. (2004) destacam a tendência iniciada nos anos 1980 e aprofundada nos anos 1990 em definir satisfação no trabalho ora como componente cognitivo, ora como componente afetivo. Apesar de existir uma

predominância em categorizá-la como de natureza afetiva, os instrumentos geralmente medem somente os aspectos cognitivos da satisfação (Brief & Weiss, 2002).

Quanto à dimensionalidade do construto, para os adeptos da visão unidimensional, satisfação no trabalho, é uma atitude geral ante o trabalho como um todo, não sendo considerada relevante a quantificação de reações a aspectos específicos do trabalho (Siqueira & Gomide Jr., 2004). No que se refere à visão multidimensional, alguns estudiosos consideram-na como um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação/insatisfação (Martins & Santos, 2006; Meleiro, 2005). Martins (1984) afirma que o homem usa sua bagagem individual de crenças e valores para avaliar seu trabalho e essa avaliação resulta num estado emocional que, se for agradável, produz satisfação e se for desagradável leva à insatisfação.

Corroborando a visão multidimensional da satisfação, Martins e Santos (2006), inspirados na proposição da teoria de Dois Fatores de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), consideram satisfação no trabalho como um construto com dois contínuos distintos, um de *satisfação* (satisfação com o suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com o reconhecimento profissional), sendo que a percepção desses fatores relacionados à satisfação por parte dos trabalhadores levaria a uma maior satisfação no trabalho, se presentes, e à não-satisfação no trabalho, se ausentes. Outro fator, de *insatisfação* (insatisfação com a falta de suporte psicossocial e insatisfação com a sobrecarga de trabalho), sendo que a percepção por parte dos trabalhadores desses fatores relacionados à insatisfação levaria a maior insatisfação no trabalho, se presentes, e a não-insatisfação no trabalho, se ausentes.

Siqueira (1995) também considera o conceito de satisfação no trabalho como de natureza afetiva e multidimensional, sendo a satisfação avaliada pelos seguintes fatores: satisfação como os colegas, satisfação com a chefia, satisfação com o sistema de promoções, satisfação

como o salário e satisfação com a natureza do trabalho. Outros estudos realizados também reafirmam a variável como sendo de natureza afetiva (Ferreira & Siqueira, 2002; Tamayo, 1998).

Identificar fatores que explicam variações entre os indivíduos em suas respostas de satisfação no trabalho tem sido segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004) outro ponto de desafio e de inúmeras investigações. Resultados de vários estudos têm identificado como preditores da satisfação no trabalho conteúdos mentais do indivíduo tais como crenças, valores, fatores disposicionais, moral e possibilidade de desenvolvimento no trabalho (Martins, 2003).

Segundo Staw e Ross (1985) as atitudes no trabalho podem ser determinadas tanto por aspectos disposicionais do indivíduo, relativamente estáveis através do tempo quanto por fatores situacionais. Staw, Bell e Clausen (1986) salientam que a satisfação poderia ser prevista por disposições afetivas do homem, mas estaria influenciada por aspectos ambientais. Desse modo, mudanças no meio de trabalho poderiam afetar a satisfação do indivíduo, dependendo de suas características disposicionais.

Robbins (1999) indica que os fatores mais importantes que conduzem à satisfação no trabalho são: trabalho mentalmente desafiador, recompensas justas, condições que apoiem o trabalho e colegas que dêem apoio. Esse autor considera também como importante para a satisfação um bom ajuste das características de personalidade da pessoa com as características do cargo desempenhado por ela, bem como a disposição genética do indivíduo à satisfação.

Entretanto, depois de seis décadas de estudos, ainda não há acordo na literatura sobre causas e componentes da satisfação no trabalho. Há, de um lado, uma tendência a investigar o aspecto disposicional do indivíduo (Davis-Blake & Pfeffer, 1989; Gerhart, 1987; Staw, 1984) e do outro, uma tendência mais atual de definir o construto como sendo de natureza afetiva, atitudinal, e determinado por variáveis multiníveis - individuais, grupais ou organizacionais - conforme afirmam Brief e Weiss (2002). Pode-se, então, perceber que, de modo geral, os

pesquisadores procuram antecedentes de satisfação no trabalho entre as características individuais e entre as condições de trabalho (Siqueira & Gomide Jr., 2004). Todavia, de acordo com Mount e Muchinsky (1978, citado por Furnham, 1991), têm-se encontrado que alguns ambientes são mais satisfatórios que outros, independentemente da personalidade da pessoa, consolidando assim a noção da responsabilidade da empresa pela satisfação do trabalhador.

Como conseqüentes de insatisfação no trabalho, suspeita-se, de acordo com Martins e Santos (2006), que índices altos de insatisfação no trabalho produzam altos níveis de sofrimento mental que podem levar o trabalhador a desenvolver certas síndromes ou mesmo algumas doenças relacionadas ao trabalho, tais como stress ocupacional, doenças cardíacas e alérgicas e *burnout*, definido por Maslach e Leiter (1997) como condição extrema com quadro de frustração ou fadiga, tensão emocional, esgotamento e falta de energia para lidar com a rotina profissional. Além disso, insatisfação tem estado associada negativamente com desempenho no trabalho e comportamentos pró-ativos (Martins & Santos, 2006).

Já como conseqüentes de satisfação no trabalho no contexto organizacional, existem vastas evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também os que menos têm faltas e que apresentam, com maior freqüência, atos de cidadania organizacional (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Verifica-se, que bases conceituais diversas sobre satisfação no trabalho geram medidas diferenciadas do construto, dificultando a comparação dos resultados de pesquisas (O' Reilly III, 1991). Talvez o problema seja identificar um instrumento que contemple a definição do construto de satisfação como uma variável atitudinal, que envolve afeto do indivíduo em relação a seu trabalho (Brief & Weiss, 2002) e que depende de aspectos disposicionais e ambientais (Martins & Santos, 2006).

No Brasil, um instrumento que vêm sendo usado para medir satisfação no trabalho é a Escala de Satisfação no Trabalho, desenvolvida por Siqueira (1995), composta de vinte e cinco itens distribuídos em cinco fatores: satisfação com o salário, com os colegas de trabalho, com a natureza do trabalho, com a chefia e com o sistema de promoções. Porém, Martins e Santos (2006), ressaltam que a variedade conceitual do construto satisfação no trabalho como bi-fatorial (satisfação e insatisfação) não estava representada em nenhum instrumento brasileiro recentemente publicado. Assim, para representar esta amplitude conceitual do construto, Martins e Santos (2006), reformularam e revalidaram a Escala de Satisfação no Trabalho de Martins (1984) chegando a uma Escala de Satisfação no Trabalho, válida e fidedigna, composta por 45 itens reunidos em 6 fatores, sendo que quatro fatores avaliam satisfação: satisfação com o suporte organizacional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com relacionamento afetivo no trabalho, satisfação com o reconhecimento profissional. Dois avaliam insatisfação: insatisfação com a falta de suporte psicossocial e insatisfação com a sobrecarga de trabalho.

Além da satisfação no trabalho, Siqueira e Padovam (2004) apresentam, como já dito anteriormente, outro componente que representa o vínculo do indivíduo com o trabalho e que esta englobado no construto de BET, o envolvimento com o trabalho, tema que será apresentado a seguir.

2.2.2 - Envolvimento com o Trabalho

Lodahl e Kejner (1965) definem envolvimento com o trabalho como o “... grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua auto-estima”. Embora já fosse de interesse de Sociólogos e Psicólogos investigar esse tema antes dessa data, poucos estudos sobre o envolvimento do indivíduo com o seu trabalho, porém, foram encontrados na Literatura (Lodahl & Kejner, 1965). Siqueira (1995) sintetiza o conceito de envolvimento no trabalho como o grau em que o trabalho consegue ser importante e envolvente para o trabalhador.

Em 2004, Siqueira e Padovam propuseram à aproximação de tal conceito a idéia de fluxo de Csikazentmihalyi (1999) que descreve as sensações experimentadas pelo indivíduo provenientes de “ações sem esforços”. Para que possa ocorrer o estado de fluxo no trabalho é preciso que o trabalhador tenha um conjunto de metas claras, respostas apropriadas para a execução da tarefa, que seu trabalho lhe proporcione *feedback* interno, ou seja, que ele mesmo reconheça o resultado de sua atividade e desempenho, além de possuir habilidades que o possibilitem realizar a tarefa que está no limiar de sua capacidade de controle. Nessas condições, a energia psíquica volta-se para a realização da tarefa, o que o mantém completamente imerso, concentrado na atividade que realiza, ou seja, em estado de fluxo, sendo os momentos em que o indivíduo vivencia essas sensações considerados os melhores de sua vida. Alguns profissionais referem-se a esta experiência como “atingir o auge”; religiosos o chamam de “êxtase” (Padovam, 2005). Portanto, em estado de fluxo o indivíduo mostra-se envolvido com o trabalho que desempenha, o que contribui para que haja a sensação de bem-estar.

Em contrapartida, indivíduos que possuem desafios distantes de suas habilidades ou muito aquém podem, no primeiro caso, vivenciar frustração, fadiga, ansiedade e estresse, e no segundo caso, podem vivenciar tédio, apatia e tristeza, não experimentando nessas situações o estado de fluxo (Csikazentmihalyi, 1999).

Como antecedentes de envolvimento no trabalho, Siqueira e Gomide Jr. (2004), em revisão da literatura da área, identificaram como principais: as variáveis pessoais (adoção da ética protestante, locus de controle, auto-estima e necessidade de crescimento); características do cargo (autonomia, significado das tarefas para o trabalhador, identificação pessoal com as tarefas e variedade de habilidades exigidas para realização das tarefas); variáveis dos supervisores (consideração das chefias com as relações pessoais e sociais com seus subordinados, oportunidades criadas para participação dos seus subordinados em tomadas de

decisão, bem como a quantidade e qualidade da comunicação existente no ambiente de trabalho com seus subordinados). Ainda segundo esses autores, conflitos entre papéis organizacionais e orientações ambíguas também são variáveis capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho. No que se refere às variáveis conseqüentes, tais autores apontam como principais conseqüências comportamentais do envolvimento os esforços aplicados na realização de tarefas, o nível elevado de desempenho, baixas taxas de absenteísmo e de saída da organização.

Quanto aos instrumentos para medir envolvimento com o trabalho, o único encontrado no Brasil foi a Escala de Envolvimento com o Trabalho construída e validada por Siqueira (1995).

A seguir, será descrito o último componente do BET, o comprometimento organizacional afetivo, que se refere ao vínculo do indivíduo com a organização.

2.2.3 - Comprometimento Organizacional Afetivo

Comprometimento organizacional afetivo (COA) é um dos integrantes do conceito de bem-estar no trabalho sendo definido como “... um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos” (Mowday, Steers & Porter, 1979, p. 225).

Essa dimensão não está ligada ao trabalho propriamente dito, mas à organização empregadora, sendo considerada uma ligação positiva do indivíduo para com a organização e um reconhecimento que ele faz sobre o quanto estar ligado àquela organização pode repercutir positivamente na sua vida (Siqueira & Padovam, 2004).

Vale ressaltar que o comprometimento organizacional afetivo é um dos componentes de um tema mais abrangente denominado comprometimento organizacional. Bastos (1994) salienta que o comprometimento implica em atitudes e ações dos trabalhadores no sentido de contribuir para a empresa e seu bem-estar. Sendo assim, esse autor define o comprometimento

organizacional como engajamento, agregamento e envolvimento do trabalhador para com a empresa, bem como uma disposição, uma propensão à ação. Em outros termos, o comprometimento não se resume ao campo atitudinal, pois nele estariam intrínsecas as ações dos trabalhadores em prol da empresa.

Com Meyer e Allen (1984) surge a distinção conceitual do comprometimento organizacional. Tais autores supõem a existência de três tipos de comprometimento organizacional: o comprometimento organizacional afetivo, o normativo e o instrumental (ou calculativo). O comprometimento organizacional afetivo está relacionado ao grau em que o trabalhador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização; o comprometimento organizacional normativo refere-se ao grau em que o trabalhador apresenta um sentimento de obrigação ou dever moral de permanecer na organização, sendo então um sentimento de dever; o comprometimento organizacional instrumental, por sua vez, refere-se ao grau em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados à sua saída (Meyer & Allen, 1991).

Morrow (1993), por sua vez, pressupõe que um trabalhador pode se sentir comprometido com diferentes pontos focais no trabalho, que tanto pode ser com o cargo ou com a profissão, como também com sua organização. O comprometimento profissional é um vínculo emocional com a profissão e permite ao indivíduo que não se sente bem em uma organização transferir-se para outra organização. Já o comprometimento afetivo com a organização reflete a lealdade, o vínculo emocional com a empresa, o que faz com que o empregado permaneça nela (Morrow, 1993).

Baseadas na concepção de Siqueira (1995) de que a ligação afetiva com a organização pode incluir experiências emocionais positivas que se traduzem em sentimentos positivos como entusiasmo, orgulho, contentamento, confiança, apego e dedicação, Siqueira e Padovam (2004) englobam o conceito de comprometimento organizacional afetivo ao construto de

bem-estar no trabalho, afirmando que aquele traz para este uma visão de que as relações estabelecidas pelo indivíduo com a organização que o emprega estão assentadas em uma interação que lhe propicia vivências positivas e prazerosas, e caso esta situação não se confirme, entende-se que poderiam ser experimentadas sensações negativas ou de desprazer por trabalhar em uma organização. Neste caso, salientam as autoras, seria observada ausência do compromisso afetivo e possível desencadeamento de experiências negativas no dia-a-dia do trabalhador.

No que se refere às variáveis que exercem influência no COA, as pesquisas sobre seus antecedentes têm produzido alguns resultados divergentes. Observa-se, como um forte antecedente de comprometimento organizacional afetivo a percepção de suporte organizacional (Dias, 2005; Siqueira, 2001). Em revisão da literatura, Siqueira e Gomide Jr. (2004) verificaram que os estudos sobre as variáveis individuais apresentam correlações fracas com COA. No que se refere à relação entre as características do cargo e o COA, os autores notaram que as conclusões ainda são pouco claras. Por outro lado, já se sabe que as variáveis individuais e organizacionais influenciam indiretamente comprometimento por meio de impacto direto sobre a satisfação no trabalho (Siqueira & Gomide Jr., 2004).

Como conseqüentes, um estudo realizado por Tamayo et al. (2002) revelou que comprometimento organizacional afetivo é uma das razões pela qual o indivíduo se comporta, superando as expectativas que são depositadas sobre ele por seus superiores. As pesquisas também têm revelado, segundo Siqueira (1995) e Siqueira e Gomide Jr. (2004), que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, maior frequência de comportamento de cidadania organizacional, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho.

Sendo assim, nota-se que o COA tem reflexos importantes, tanto para o indivíduo como para a Organização. Siqueira (1995) aponta a ligação afetiva dos indivíduos com a

organização como favorável para ambos, pois suscita no indivíduo a maior experiência de afetos positivos e, como consequência para a organização, o atingimento de seus objetivos.

De acordo com Martins (2003)

“...compreender a importância de se criar soluções para que os empregados participem efetivamente do seu trabalho, tendo orgulho e lutando pelo futuro da empresa tem sido uma estratégia fundamental diante da economia competitiva, pois estando as pessoas comprometidas com o trabalho, com os resultados, estarão contribuindo com a apresentação de sugestões visando melhorias contínuas, sentindo-se integrantes do processo, com sua permanência na empresa, bem como, na luta pela sobrevivência da mesma” (p.5).

Quanto aos instrumentos de mensuração, no Brasil, a Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF) desenvolvida e validada por Siqueira (1995) tem sido bastante utilizada.

A seguir, serão apresentados resultados de alguns estudos realizados relacionando o construto de bem-estar no trabalho de Siqueira e Padovam (2004) e outras variáveis do contexto organizacional.

2.2.4 - Estudos empíricos sobre Bem-Estar no Trabalho

O construto de bem-estar no trabalho (BET) é definido como um construto psicológico multidimensional que aglutina três conceitos com conotações positivas: satisfação no trabalho e envolvimento com o trabalho, que compreendem os vínculos afetivos com o trabalho; e comprometimento organizacional afetivo (COA), que compreende o vínculo afetivo do indivíduo com a organização (Siqueira & Padovam, 2004).

Para que se possa observar entre os trabalhadores um nível elevado de bem-estar no trabalho, seria necessário que eles relatassem estar satisfeitos com o trabalho, reconhecessem envolvimento com as tarefas que realizam e, finalmente, revelassem ou mantivessem compromisso afetivo com a organização empregadora (Siqueira & Padovam, 2004).

Este conceito de BET proposto por Siqueira e Padovam (2004) tem levado um grupo de pesquisadores brasileiros a realizarem estudos para investigar os antecedentes e conseqüentes desse novo conceito que integra o campo do Comportamento Organizacional. Abaixo serão apresentados resumidamente alguns desses estudos.

Gomide Jr. et al. (2005a) realizaram um estudo que teve por objetivo verificar o impacto do bem-estar subjetivo (composto por suas três dimensões: satisfação geral com a vida, afeto positivo e afeto negativo) no bem-estar no trabalho. A amostra foi composta por 165 trabalhadores de organizações públicas e privadas da região do Triângulo Mineiro. Os resultados deste estudo evidenciaram como principal preditor de dois aspectos do bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho e COA): o afeto tanto positivo quanto negativo. Segundo os autores, a interpretação dos eventos como desejáveis ou prazerosos – *afeto positivo* –, ou como indesejáveis ou desprazerosos – *afeto negativo* –, é que parece influenciar esses dois componentes do bem-estar no trabalho.

Padovam (2005) realizou um estudo com o objetivo de analisar a capacidade preditiva de percepções de justiça e percepções de suporte organizacional e social sobre bem-estar no trabalho. A amostra foi composta por 419 trabalhadores de diversas empresas das cidades de São Paulo e da grande São Paulo. Os resultados deste estudo revelaram que percepções de ambos os tipos de suporte (organizacional e social no trabalho) possuem maior capacidade preditiva sobre bem-estar no trabalho (comprometimento organizacional afetivo, envolvimento com o trabalho e satisfação no trabalho), podendo ser considerados seus antecedentes diretos, enquanto que as percepções de justiça (distributiva e de procedimentos) revelaram-se antecedentes indiretos de bem-estar no trabalho. Portanto, segundo a autora, para se conseguir promover bem-estar no trabalho parece indispensável a existência de práticas justas aplicadas no tratamento dos empregados para que estes possam reconhecer

suporte neste ambiente e, em decorrência, desenvolverem vínculos positivos com o trabalho e a organização.

Basílio (2005) analisou as relações entre o construto de bem-estar no trabalho e frequência a programas organizacionais de promoção da saúde. A amostra foi constituída por 117 trabalhadores de uma indústria multinacional química e farmacêutica situada no Estado de São Paulo. Os resultados deste estudo revelaram que o bem-estar no trabalho praticamente independe dos programas de promoção da saúde promovidos pela empresa. Por outro lado, a participação em programas de promoção da saúde que incluem as categorias de benefícios, saúde e ações comunitárias relacionou-se com satisfação com promoções e com salário.

Meleiro (2005) estudou o impacto da percepção do suporte do supervisor e dos estilos de liderança no bem-estar no trabalho (neste estudo, representado em duas dimensões: satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo). A amostra foi composta de 200 trabalhadores que atuavam em empresas privadas e públicas, situadas no Estado de São Paulo. Os resultados revelaram maiores impactos do suporte do supervisor do que de estilos de liderança sobre os dois indicadores de bem-estar no trabalho. A autora concluiu, portanto, que o nível de bem-estar no contexto de trabalho depende mais do apoio ofertado pelos supervisores do que dos estilos de liderança adotados pelas chefias.

Chiuzi (2006) realizou um estudo como o objetivo de analisar os impactos que as dimensões da organização positiva exercem sobre o bem-estar dos trabalhadores. O bem-estar dos trabalhadores foi dividido em duas áreas: bem-estar subjetivo (composto por satisfação geral com a vida, afetos positivos e afetos negativos) e bem-estar no trabalho, composto por três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

A organização positiva foi concebida como um construto composto por três dimensões: percepção de suporte organizacional, percepções de justiça organizacional (distributiva e de

procedimentos) e confiança do empregado na organização. A amostra foi composta por 200 trabalhadores de diversas empresas do Estado de São Paulo. Os resultados deste trabalho revelaram que bem-estar subjetivo e bem-estar no trabalho guardam relação entre si. Análises de regressão linear múltipla informaram que as dimensões da organização positiva tiveram impactos maiores sobre bem-estar no trabalho do que bem-estar subjetivo, destacando-se a capacidade de confiança do empregado na organização de prover explicações para o bem-estar de trabalhadores, seja nos domínios da vida pessoal ou no contexto de trabalho. Segundo o autor, conforme tais resultados, confiança do empregado na organização, percepções de justiça e de suporte organizacional poderiam ser apontadas como importantes dimensões da organização positiva para promover e proteger o bem-estar dos trabalhadores.

Nascimento e Siqueira (2006) analisaram as relações entre as habilidades da inteligência emocional e as três dimensões de bem-estar no trabalho. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de plásticos e metalurgia em uma amostra constituída por 386 participantes. Os resultados do estudo revelaram que apenas três habilidades da inteligência emocional tiveram correlações significativas com as dimensões de bem-estar no trabalho: empatia, sociabilidade e automotivação. Foram observadas correlações mais significativas entre sociabilidade e bem-estar no trabalho. Portanto, concluíram as autoras que o bem-estar no trabalho parece associar-se às habilidades intelectuais e emocionais dos trabalhadores de serem empáticos, manterem-se automotivados e, especialmente, de estabelecerem e conservarem suas amizades (sociabilidade).

Oliveira, Martins e Gomide Jr. (2006) verificaram relações entre os valores organizacionais representados por oito dimensões (conformidade, realização, bem-estar do empregado, prestígio organizacional, autonomia, tradição, preocupação com a coletividade e domínio) e o construto de bem-estar no trabalho. A amostra foi composta por 82 trabalhadores de uma organização privada. Os resultados indicaram que, na hierarquia dos valores, o

destaque é dado ao prestígio e domínio organizacionais. Comprometimento afetivo manteve correlações positivas e significativas com todos os valores, exceto com domínio. Envolvimento com o trabalho correlacionou-se moderadamente com os valores realização, bem-estar do empregado, autonomia e preocupação com a coletividade.

Em relação à satisfação no trabalho, nas dimensões satisfação com a natureza do trabalho, promoção e chefia houve correlações positivas com os valores realização, bem-estar do empregado, autonomia e coletividade. O valor prestígio correlacionou-se somente com a satisfação com a natureza do trabalho. Satisfação com o salário não apresentou correlação significativa com os valores investigados. Por sua vez, satisfação com os colegas relacionou-se com todos os valores exceto com domínio e prestígio. Os resultados, segundo os autores, sugerem que valores diferentes se relacionam ao bem-estar no trabalho. Em termos ideais um conjunto de determinados valores, quando percebidos pelos empregados, poderiam propiciar satisfação com o trabalho, envolvimento com as tarefas realizadas e a manutenção de um vínculo afetivo com a organização empregadora.

Oliveira e Martins (2006) realizaram um estudo com o objetivo de investigar a influência dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização e no bem-estar no trabalho. A amostra foi composta por 178 trabalhadores de organizações privadas da Região do Triângulo Mineiro. Os resultados mostraram que, para comprometimento afetivo, o principal preditor foi a confiança do empregado na promoção de seu crescimento. A variável conseqüente, envolvimento com o trabalho, foi explicada por um conjunto de preditores, destacando-se a confiança nos padrões éticos. Em relação às dimensões de satisfação no trabalho, especificamente satisfação com a natureza do trabalho e com o salário, o maior percentual de explicação originou-se na confiança no reconhecimento financeiro organizacional. Satisfação com as promoções recebidas tem entre seus preditores também a confiança do empregado na promoção do crescimento e satisfação com a chefia e é explicada,

principalmente, pelos valores relativos à realização. Satisfação com os colegas teve como único preditor confiança nos padrões éticos da organização. Segundo as autoras, os componentes de bem-estar no trabalho possuem preditores distintos, e, neste estudo, os maiores percentuais de explicação foram atribuídos à confiança que o empregado deposita na organização.

Covacs (2006) verificou se os valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça (distributiva e de procedimentos) eram antecedentes do construto de bem-estar no trabalho. A amostra envolveu 404 trabalhadores atuando em empresas na região da Grande São Paulo. A amostra foi dividida a partir de dois agrupamentos de empresas, o setor financeiro (243 respondentes) e o setor não financeiro (161 respondentes). Os resultados deste estudo, nos dois setores estudados, confirmaram que a percepção de suporte organizacional e a percepção de justiça distributiva acarretam maior satisfação no trabalho. A justiça de procedimentos também mostrou capacidade preditiva de satisfação no trabalho para o setor financeiro. O valor organizacional autonomia confirmou-se como antecedente de envolvimento com o trabalho nos dois setores. O valor organizacional realização e a percepção de justiça de procedimentos posicionaram-se como antecedentes de comprometimento organizacional afetivo para os setores não financeiro e financeiro, respectivamente. O valor organizacional preocupação com a coletividade e a percepção de suporte organizacional mostraram capacidade preditiva de comprometimento organizacional afetivo para os setores financeiro e não financeiro, respectivamente. A partir desses resultados, o autor conclui que se promove o bem-estar no trabalho quando, nas organizações, se adotam políticas e práticas que dêem suporte e tratamento digno aos empregados, reforçando valores organizacionais que promovam um ambiente propício à inovação e à criatividade e com maior autonomia, onde os gestores valorizam a competência e o sucesso dos trabalhadores, e onde se predomina a honestidade e a sinceridade nas relações entre as

pessoas e a organização. Os empregados tenderão a desenvolver transações típicas das trocas sociais, investindo seus esforços para a organização com base na confiança e na lealdade.

Com relação às conseqüências do BET, poucos estudos foram encontrados na literatura pesquisada. Gomide Jr. et al. (2005b) testaram um modelo de predição de bem-estar no trabalho como antecedente direto de civismo. A amostra foi composta por 165 trabalhadores em organizações públicas e privadas da região do Triângulo Mineiro. Os resultados, analisados por análise de regressão múltipla hierárquica apontam bem-estar no trabalho como antecedente direto e positivo de todas as dimensões de Civismo (Sugestões Criativas ao Sistema, Proteção ao Sistema, Criação de Clima Favorável à Organização no Ambiente Externo e Cooperação com os Colegas).

Souza, Reis e Siqueira (2006) investigaram as relações existentes entre as três dimensões de bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade. O estudo contou com a participação de 100 trabalhadores. Os resultados mostraram correlações negativas e significativas entre as três dimensões de bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade. Com base nesses resultados, segundo as autoras parece que os empregados com vínculos afetivos positivos para com o seu trabalho (satisfação e envolvimento) e, ao mesmo tempo, com afetos positivos para com a organização (comprometimento afetivo), são os que menos intentam deixá-la. Assim, quanto mais os empregados vivenciam bem-estar no trabalho, menos eles planejam abandonar a empresa onde trabalham, reafirmando achados da literatura nacional e internacional.

A partir de tais achados, esses estudos surgem como antecedentes de BET variáveis relativas ao trabalho como o apoio oferecido pelo supervisor aos seus subordinados, a percepção de suporte organizacional e social, percepção de justiça de procedimento e distributiva, percepção de valores organizacionais, a confiança do empregado na organização, e também variáveis pessoais como a interpretação, positiva ou negativa (afeto positivo e negativo) que o indivíduo faz dos eventos que vivencia, habilidades da inteligência emocional

como empatia, auto-motivação e sociabilidade. Vale ressaltar que os fatores de BET podem ser preditos por variáveis distintas. Como conseqüentes, nota-se que quanto maior for o BET, maior o civismo organizacional e menor a rotatividade. Porém, mais estudos fazem-se necessários para confirmar tais achados.

Vale salientar ainda que não foi encontrado nenhum estudo, tanto na literatura nacional como internacional pesquisadas, que relacionasse o construto de bem-estar no trabalho com bases de poder do supervisor, conflito intragrupal ou conflito supervisor-subordinado.

2.3 - PODER DO SUPERVISOR

A troca de poder é um fenômeno inerente ao relacionamento humano. Sendo assim, é presumível que nas organizações de trabalho o poder esteja presente, influenciando as relações que ali se dão e, conseqüentemente, interferindo nos resultados individuais e organizacionais.

A busca da compreensão sobre o poder não é algo recente. Há cerca de cinco séculos a Filosofia, a Sociologia, as Ciências Políticas tentam compreendê-lo. Por outro lado, na área do Comportamento Organizacional estudos sobre esse fenômeno ainda são recentes. Há menos de duas décadas as pesquisas desta área passaram a dar ênfase a esse tema (Rahim, 1989).

Rahim e Afza (1993) salientam que a maioria dos estudiosos da área do Comportamento Organizacional focaliza suas investigações de poder na influência do supervisor sobre seus subordinados, pois essa é uma variável que geralmente está associada aos resultados organizacionais. Nessa vertente de estudos, o poder é definido, segundo Rahim (1989), como a habilidade de uma parte mudar ou controlar o comportamento, atitudes, opiniões, objetivos, necessidades e valores de uma outra parte.

Para entender melhor a relação de poder do supervisor para com subordinando, diversas classificações do poder do supervisor foram elaboradas (Kipnis, Schmidt & Wilkinson, 1980;

Patchen, 1974; Shukla, 1982, citados por Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001), mas a adaptação ao contexto organizacional da taxonomia das bases de poder social de French e Raven (1959) – poder de coerção, poder de recompensa, poder legítimo, poder de perícia e poder de referência – parecem ser altamente representativas e populares nos estudos da área (Geada & Stahelski, 1988; Rahim, 1989, citados por Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001).

A seguir será apresentado um breve levantamento histórico de algumas proposições teóricas sobre poder para contextualizar o tema. Em seguida, será enfatizada as bases de poder do supervisor e suas relações com outras variáveis do comportamento organizacional.

2.3.1 - Um breve histórico sobre Poder

Pensadores como Hobbes e Maquiavel tiveram forte influência sobre as teorias de poder. Suas idéias fizeram com que o conceito de poder evoluísse basicamente em duas linhas (Clegg, 1989, 1992; Paz, Martins & Neiva, 2004): a primeira tem como precursor Maquiavel (1513/1972), que, após sua obra *O Príncipe*, escrita em 1513, foi considerado fundador do pensamento e da Ciência Política moderna. Esse autor buscava entender melhor as estratégias do poder, considerando-o como um fenômeno que só existe quando exercido e que só pode ser limitado pelo próprio poder. Suas idéias embasavam-se na conceituação de ética (utilitarista e empírica) que fundamenta a premissa de que o exercício do poder pode ocorrer independente de qualquer conceituação moral dos meios utilizados para atingi-lo; daí, sua característica efêmera. Segundo Clegg (1992), Maquiavel e seguidores buscavam analisar o que o poder seria capaz de fazer.

A segunda linha que fundamenta o conceito de poder teve como percussor Hobbes (1651/1988) que, com sua obra *Leviatã* (1651), defendeu a idéia de que os homens só poderiam viver em paz se concordassem em submeter-se a um poder absoluto e centralizado. Esse autor considerou o poder sob a perspectiva do poder estatal que se fundamenta no controle de recursos e como “um conjunto de meios que são empregados para obter uma

aparente vantagem futura” (Paz, Martins & Neiva, 2004, p. 383). Neste sentido, diferentemente de Maquiavel, Hobbes propôs uma outra perspectiva que, ao invés de tentar entender melhor as estratégias do poder, focou no que seria o poder. De acordo com Clegg (1992), Hobbes foi um legislador clássico do poder, defendendo a ordem que o poder do Estado poderia produzir.

Foucault (1979) foi também um importante pensador de poder. Seguindo a linha de Maquiavel (1513), que salienta a análise das estratégias de exercício e de manutenção do poder, Foucault considera-o como algo dinâmico, que circula e funciona em cadeia, exigindo dos que dele participam capacidade de adaptação e improvisação frente a esse dinamismo. Para Foucault só existe poder em relacionamentos e, portanto, em ação. Neste sentido, o indivíduo está em posição de exercer o poder, assim como de sofrer suas ações e seus efeitos. Ao desvincular o poder da esfera do estado, Foucault (1979), apresenta uma face mais positiva do mesmo, pois uma vez que sempre existe a possibilidade de resistência, o poder deixa de ser visto somente como repressão, sendo, portanto, constituinte de uma rede produtiva que perpassa toda a sociedade (Paz, Martins & Neiva, 2004). Considerando a visão de Foucault, Clegg (1992), afirma que o poder pode ser compreendido tanto como a capacidade de agir quanto de produzir comportamentos específicos em direção à consecução de objetivos.

Estes pensamentos mais clássicos sobre poder influenciaram estudos da Psicologia Social e da área do Comportamento Organizacional. Psicólogos sociais como French e Raven (1959) preocuparam-se em explicar o fenômeno do poder no contexto das relações sociais, interpessoais, buscando identificar sua dinâmica, assim como suas possíveis consequências no comportamento dos indivíduos. Já alguns estudiosos do Comportamento Organizacional como Mintzberg (1983), Pfeffer (1981) e Etzioni (1975), focalizaram seus estudos sobre o poder no contexto organizacional, voltando-se para a investigação da estrutura organizacional,

influenciadores, fontes, jogos e fluxo de poder, que, dinamicamente reunidos, formam configurações de poder que podem tipificar as organizações.

Uma das investigações aqui proposta será fundamentada teoricamente nessa primeira linha de estudo, a do poder nas relações interpessoais, uma vez que será pesquisada a relação entre os tipos de bases de poder utilizadas pelo supervisor e seus efeitos no bem-estar no trabalho de seus subordinados. Porém, antes de ser abordado os tipos de bases de poder, serão apresentadas as conceituações gerais de poder a fim de ampliar o entendimento sobre esse tema.

2.3.2 - Conceituação de Poder

Definir poder não é algo simples. Isso porque esse conceito pode ser em várias situações discutido junto com conceitos relacionados como influência e autoridade.

Lewin (1944, 1951) define poder como a possibilidade de uma pessoa induzir forças de certa magnitude em outra pessoa. Poder pessoal, para Lewin, é resultante da força máxima de A sobre B, menos a resistência máxima de B no sentido oposto. Poder poderia ser então, para esse autor, resultado de influência e resistência.

Vargas (1997), referenciando-se a Bacharach e Lawler (1981) ressalta os vários pontos de contraste entre poder, autoridade e influência, conforme se pode observar no Quadro 01.

A autoridade é o aspecto estático e estrutural do poder nas organizações; a influência é o elemento dinâmico e tático.

A autoridade é o aspecto formal do "poder"; a influência é o aspecto informal.

A autoridade se refere ao direito formalmente sancionado de tomar decisão; a influência não é sancionada pela organização e, dessa forma, não diz respeito aos direitos organizacionais.

A autoridade implica submissão involuntária por parte de subordinados; a influência implica submissão voluntária e não necessariamente envolve uma relação de superior-subordinado.

O fluxo de autoridade é unidirecional e flui de cima para baixo; o fluxo da influência é multidirecional e pode partir de baixo para cima, de cima para baixo ou horizontalmente.

A fonte da autoridade é puramente estrutural; a fonte da influência pode ser característica pessoal, habilidade técnica ou oportunidade.

A autoridade é circunscrita, isto é, o domínio, o escopo e a legitimidade do "poder" são específicos e claramente delimitados; a influência não é circunscrita, o seu domínio, escopo e legitimidade são tipicamente ambíguos.

Quadro 01- Diferença entre Poder, Influência e Autoridade (Vargas, 1997)

Vargas (1997) diferencia, assim, poder, autoridade e influência. Paz, Martins e Neiva (2004) afirmam que, ainda hoje, os limites conceituais e relacionais do construto poder não estão bem estabelecidos. As autoras salientam que, além da multiplicidade de concepções, um outro fato que permeia esse fenômeno é que ele geralmente é visto sob uma perspectiva negativa por ter sido estudado no enfoque da dominação e da opressão, principalmente. Porém, essas autoras ressaltam que estudá-lo em sua dimensão negativa ou positiva é uma opção do estudioso e da área da ciência que quer se debruçar sobre esse fenômeno, pois, por si só, o poder é isento de valores. Segundo Paz, et al. (2004) o poder é dinâmico e pode explicar o próprio movimento social da humanidade, pois os dominados podem resistir, reagir e libertar-se, e assim sucessivamente. Nessa vertente, o poder mostra seu lado positivo, dinâmico, e que promove a evolução social.

Já Weber (1947) define poder como a probabilidade de uma pessoa exercer a sua vontade a despeito de qualquer resistência contrária a ela. Para Lasswell e Kaplan (1950), poder pode

ser visto como a participação das pessoas na tomada de decisões, apresentando-se como o exercício da influência ou como a forma de agir que afeta, direta ou indiretamente, políticas e práticas exercidas por e sobre outras pessoas. Bierstedt (1950), numa visão mais determinista e negativa, conceitua poder como uma capacidade de aplicar sanções de forma coercitiva sobre as pessoas. Já Dahl (1957) coloca que A tem poder sobre B na extensão em que leva B a fazer algo que não faria em outras circunstâncias. Assim, diferentemente de Bierstedt, este focaliza poder como uma força de influência de uma pessoa sobre a outra.

French e Raven (1959) aproximam-se muito da definição de Lewin (1944/1951) e de Dahl (1957) ao definirem poder como “potencial influência” que o agente *O* poderia causar no sujeito *P*. Mechanic (1962) conceitua o poder baseando-se mais na posição hierárquica que o sujeito ocupa. Ele sugere que poder resulta do acesso e do controle sobre as pessoas, informações e recursos, os quais surgem da posição que as pessoas ocupam nas organizações.

Para Etzioni (1975), poder é a habilidade de um ator de induzir ou influenciar outro a seguir suas diretivas e as normas. Lukes (1980), similarmente a Dahl (1957) defende que A exerce poder sobre B quando A leva B a comportar-se de modo contrário aos seus interesses. Pfeffer (1981), nessa mesma linha, define poder como a habilidade de A para mudar o comportamento de B, comportamento que não existiria se não fosse a presença de A.

Mintzberg (1983), numa visão mais organizacional, define poder como sendo simplesmente a capacidade de afetar resultados organizacionais. Já Wildavsky (1987) diz que poder relaciona-se com a capacidade das pessoas de fazer com que outros realizem as ações, não somente porque elas desejam que isso ocorra, mas também porque isso faz com que elas se realizem em termos de suas necessidades e desejos. Para Rahim (1989), poder é definido como a habilidade de uma parte mudar ou controlar o comportamento, atitudes, opiniões, objetivos, necessidades e valores de uma outra parte. Cangemi (1992), por sua vez, define poder como a capacidade que cada pessoa tem de seduzir outras, bem como fazer com que

estas se movam com base em suas ordens. Refere-se, também, à capacidade de persuadir ou encorajar outras pessoas a alcançarem resultados específicos ou a adotarem comportamentos estandardizados. Verderber e Verderber (1992) descrevem poder como o indutor social potencial na mudança de atitudes, crenças e comportamentos de outras pessoas. Imai (1987,1993) afirma que os poderosos têm sucesso quando os dominados aceitam seu poder, e não reagem a ele. Calliester e Wall (2001) também consideram poder como a habilidade de uma parte de mudar ou controlar o comportamento da outra.

Assim, tomando por base todas estas definições, *poder* pode ser compreendido como a capacidade que uma pessoa possui para influenciar a conduta e o comportamento de outra, sendo, portanto, um fenômeno essencialmente relacional e dinâmico que acontece entre, no mínimo, duas pessoas (Martins, 2004). Para French e Raven (1959), o exercício do poder se sustenta no que denominaram *bases de poder*. A seguir serão apresentados os tipos de bases de poder social definidos por esses autores, e que, posteriormente, foram adaptadas ao contexto organizacional, referindo-se às fontes de poder que supervisor pode utilizar a fim de influenciar seus subordinados.

2.3.3 – Bases de Poder

Poder é um dos conceitos principais nos estudos de liderança (Pfeffer, 1992). Segundo Rahim e Afza (1993) os estudiosos da área de Comportamento Organizacional se interessam em explorar o poder do supervisor, pois se sabe que esta variável está geralmente associada aos resultados organizacionais. Vale ressaltar que, embora se encontre na literatura diferenciações conceituais entre os termos líder e supervisor, eles ainda são usados de forma ambígua, e comumente, tratados como sinônimos. Por não ser objetivo deste trabalho aprofundar-se na discussão desses conceitos, esses termos serão aqui tratados como sinônimos, referindo-se ao chefe imediato do trabalhador.

Para Handy (1993), liderança é um processo que envolve a utilização do poder para influenciar os comportamentos de outros com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, o poder é visto como um recurso útil (Clegg & Hardy, 1999), uma vez que, a supervisão parece ser vista como um veículo em que o poder é exercido sobre outros para alcançar o sucesso organizacional (Mintzberg, 1983).

Hersey, Blanchard e Johnson (2001) indicam que os líderes que compreendem e sabem usar o poder são mais eficazes do que aqueles que não o compreendem ou não sabem usá-lo. Estes argumentos salientam a importância da supervisão em saber utilizar o poder a fim de influenciar positivamente os resultados de seus seguidores e, conseqüentemente, o sucesso organizacional.

A seção sobre conceituações de poder destacou diversas conceituações de poder. De modo geral, esse fenômeno pode ser compreendido como a capacidade que uma pessoa possui para influenciar a conduta e o comportamento de outra. Para Lewin (1944/1951), poder é resultante da força máxima de A sobre B, menos a resistência máxima de B no sentido oposto. Poder poderia ser, assim, resultado de influência e resistência. Esta definição baseia-se na suposição de que o poder é exercitado entre pessoas, sendo então, fenômeno específico do relacionamento (Hatch, 1997). Handy (1993) argumenta que não existe relacionamento interpessoal em que não haja troca do poder. Sendo o poder algo relacional, pode-se supor que o comportamento, os resultados dos subordinados sob supervisão podem ser influenciados pela forma como o supervisor exerce seu poder sobre aqueles, ou seja, pelo tipo de base de poder utilizada pelo supervisor.

A taxonomia das bases de poder social proposta por French e Raven (1959) - poder de recompensa, poder coercivo, poder de legítimo, poder de referência e poder de perícia - adaptada ao contexto organizacional, é considerada pelos estudiosos do assunto como a mais representativa e popular para a compreensão da relação de poder entre o supervisor e seu

subordinado. (Cobb, 1980, citado por Rahim & Afza, 1993). Por isso, os estudos de French e Raven (1959), merecem destaque, uma vez que, tornam-se necessários para a compreensão e estudo do poder enquanto fenômeno social dentro das organizações.

2.3.3.1 – Bases de Poder de French e Raven (1959)

Para French e Raven (1959) poder é considerado como “potencial influência” que o agente O poderia provocar no sujeito P. Onde O pode ser uma pessoa, uma regra, uma norma, um grupo ou parte de um grupo e P será necessariamente uma pessoa.

Os fenômenos poder e influência, segundo French e Raven (1959), envolvem uma relação entre dois agentes e que pode ser entendida sob dois pontos de vista: (a) o que determina o comportamento do agente que exerce o poder? (b) o que determina as reações do sujeito que recebe esta influência? Tais autores formularam sua teoria baseados na questão (b), ou seja, voltados para pessoa sobre quem o poder é exercido, o sujeito P.

De acordo com French e Raven (1959) poder é a resultante do máximo de duas forças ajustadas devido ao ato de O: uma no sentido da tentativa de influência de O para P e uma outra força, resistindo no sentido oposto, no sentido de P para O.

Neste processo de influência social a mudança ocorrida em P só pode ser considerada como influência social advinda de O quando os efeitos de outras forças possíveis de existirem no meio forem eliminadas (French & Raven, 1959).

Com o intuito de melhor compreender e analisar os diferentes resultados advindos dos processos de influência social, French e Raven (1959) identificaram a necessidade de diferenciar os tipos de bases de poder. Esses autores consideram que bases de poder são insumos que geram dependências a outra parte, em outras palavras, é a fonte de poder que o agente influenciador O utiliza para influenciar P. Embora French e Raven (1959) reconheçam a possibilidade da existência de diferentes bases de poder, definem, como mencionado em

texto, cinco bases de poder mais importantes: poder de recompensa, poder coercivo, poder legítimo, poder de referência e poder de perícia.

Para tornar a taxonomia de French e Raven (1959) mais clara, tratar-se-á a seguir, dos conceitos de cada base de poder.

Poder de Recompensa

Poder de recompensa pode ser definido como um poder cuja base é a habilidade de premiar. A força do poder da recompensa de *O* sobre *P* aumenta com a magnitude das recompensas que *P* percebe que *O* pode mediar para ele. O poder de recompensa depende então da habilidade de *O* em administrar valências positivas e de remover ou diminuir as valências negativas. A força do poder da recompensa depende também da probabilidade que *O* possui de mediar a recompensa, de acordo com a percepção de *P* (French & Raven, 1959).

Segundo French e Raven (1959), um exemplo comum do uso do poder de recompensa é a remuneração por produção, adotado por diversas empresas para incentivar aumento na produção.

Poder de Coerção

O poder de coerção, segundo French e Raven (1959), é similar ao poder de recompensa, uma vez que também envolve a habilidade de *O* de manipular valências importantes para *P*. O poder coercitivo de *O* sobre *P* baseia-se na expectativa de *P* de que será punido por *O* se falhar e não responder à expectativa de influência de *O*. A força do poder, de acordo com esses autores, dependerá da importância desta valência negativa combinada com a probabilidade percebida pelo sujeito *P* de evitar a punição.

Poder Legítimo

O poder legítimo é bem similar à noção de legitimidade de autoridade que tem sido bem explorada por sociólogos, particularmente por Weber e mais por Goldhammer e Shils (French & Raven, 1959).

O tipo de *poder legítimo* é considerado por French e Raven (1959) como a base de poder mais complexa devido a sua origem em normas e estruturas sociológicas. Segundo esses autores, a noção de legitimidade está fundamenta em certo tipo de código de conduta aceito pelo indivíduo e pelo qual o agente externo *O* afirma o seu poder.

Sendo assim, para esses autores, o poder legítimo de *O* sobre *P* é definido como o poder baseado nos valores internalizados por *P* que estabelecem que *O* tem um direito legítimo de influenciá-lo e que ele tem obrigação de aceitar essa influência.

French e Raven (1959) apresentam as seguintes bases do *poder legítimo*: *valores culturais* internalizados pelo indivíduo, *aceitação de uma estrutura social* e *designação de poder a um agente específico*. A magnitude de dependência de *P* por *O* neste tipo de base de poder é geralmente coerente com o grau de poder ou hierarquização designada ao agente *O*. Quanto mais *P* percebe a figura de autoridade do agente *O*, maior é o grau de influência e vice-versa.

Porém, French e Raven (1959) salientam que o *poder legítimo* nem sempre se faz somente por normas ou regras internalizadas ou pré-estabelecidas. *P* pode aceitar uma indução de *O* simplesmente porque ele tinha prometido ajudar *O* e também por acreditar que uma promessa não deve ser quebrada.

Poder de Referência

De acordo com French e Raven (1959) o poder de referência de *O* sobre *P* tem suas bases na identificação de *P* com *O*. Se *O* é uma pessoa por quem *P* se sente altamente atraído, *P* terá um desejo de tornar-se estreitamente associado a *O*. Se *O* é um grupo atrativo para *P*, *P* terá

um desejo de pertencer ao grupo ou então um sentimento de ser membro do grupo. Se *P* já está estritamente associado a *O*, ele terá o desejo de manter esta relação.

Segundo French e Raven (1959), quanto maior a identificação de *P* com *O*, maior é o poder de influência de *O* sobre *P*. Esses autores salientam que neste tipo de base de poder, *O* exerce poder sobre *P* mesmo quando *P* não tem consciência de que está sendo influenciado por *O*.

Poder de Perícia

French e Raven (1959) defendem que a força do poder de *O* sobre *P* varia de acordo como a extensão de conhecimento ou percepção que *P* atribui ao *O* em determinada área. Segundo esses autores, *P* provavelmente avalia a perícia de *O* em determinado conteúdo em relação ao seu próprio conhecimento, bem como de acordo com modelos absolutamente padronizados.

Poder de Informação

French e Raven (1959) citaram um sexto tipo de poder, chamando-o de poder informacional, proposto por Deutsch e Gerard (1955, citado por French e Raven 1959), que seria um tipo de poder em que *O* utiliza argumentos baseados em informações para tentar influenciar *P*. No entanto, French e Raven (1959) não situaram esse tipo de base de poder entre as principais bases, pois sugeriram que o poder de informação dependia, de certa forma, das bases de poder de Referência ou Perícia para que fosse concretizado. Assim é, portanto, um tipo de poder secundário que, para ser efetivo, dependerá da percepção por *P* de outras bases de poder anteriores.

Segundo Hahim, Antonioni e Psenicka (2001) há concordância entre autores de que geralmente base de poder coercivo, recompensa, e bases legítimas são classificadas como

oriundas da *posição* do agente influenciador e a base de *perícia* e de *referência*, como bases de poder *pessoais*, ou seja, dependentes de características pessoais do influenciador.

2.3.3.2 - Dimensões das Bases de Poder de French e Raven (1959)

Ao investigarem as bases de poder, French e Raven (1959) chegaram a duas importantes dimensões que poderiam determinar o grau de influência do agente *O* no sujeito *P*: (a) *dependência social* ou (b) *a importância da vigilância*. Segundo esses autores, *dependência social* quer dizer que algumas das bases de poder que *O* utiliza para influenciar *P* são eficazes quando *P* percebe que o agente *O* tem possibilidade de recompensá-lo ou puni-lo, ou então, devido ao fato de *P* perceber algumas características pessoais do influenciador *O* (*posição*, *perícia/conhecimento* e *modelo de identificação*). Já *Importância da vigilância* quer dizer que algumas das bases de poder que *O* utiliza para influenciar *P* são eficazes quando existe a presença ou observância de *O*, ou seja, quando há supervisão ou vigilância do agente da influência.

Segundo Raven (1965, citado por Rodrigues & Assmar, 2003) os poderes de *recompensa* e de *coerção* apresentam a característica de serem *dependentes da vigilância (públicos)*, ou seja, eficazes apenas quando sob supervisão ou vigilância do agente da influência e *dependentes* da possibilidade do agente influenciador recompensar ou punir o indivíduo. As bases de poder *legítimo*, *perícia* e *referência* são *independentes da vigilância (privadas)*, ou seja, independentes de supervisão e *dependentes* de características pessoais do influenciador (*posição*, *perícia/conhecimento* e *modelo de identificação* respectivamente). A base de poder de *informação* é caracterizada como *independe da vigilância (privada)* e *independente socialmente*. Sua eficácia não depende das características pessoais do agente *O* e sim dos argumentos que ele apresenta.

Neste sentido, French e Raven (1959) apresentaram as seis bases de poder e suas dimensões, conforme se pode observar no Quadro 02.

Bases de poder	Importância da vigilância	Dependência social para mudança
Coerção	Importante	Dependente social
Recompensa	Importante	Dependente social
Legítimo	Não importante	Dependente social
Perícia	Não importante	Dependente social
Referência	Não importante	Dependente social
Informação	Não importante	Independente social

Quadro 02: Os tipos de bases de poder (Raven, 1993).

Sendo assim, French e Raven (1959) salientam que mudanças em P por meio do poder de recompensa ou poder de coerção será altamente dependente da presença ou observância de O. Em relação aos três outros tipos de poder (legítimo, referência e perícia) uma mudança em P pode até ser dependente da observância de O a principio. No entanto, observa-se que ao longo do processo, o nível de observação de O pouco afeta no grau de dependência de O a P.

São encontradas na literatura pesquisas nas quais são adotadas as seis bases de poder (Alanazi & Rodrigues 2003; Rodrigues & Assmar, 2003) e outras onde são adotadas cinco bases de poder (Hinkin & Schriesheim, 1989; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993; Rahim, Antonioni, Krumov & Ilienva, 2000). No Brasil, Martins, Guimarães, Azevedo, Oliveira e Guimarães (2006) identificaram por meio de análise fatorial apenas quatro das cinco bases de poder – a base de poder de referência não foi fatorialmente identificada.

Como já fora salientado anteriormente, vários autores confirmam a ampla aceitação e utilização da tipologia de French e Raven (1959) por pesquisadores da área do campo organizacional (Alanzi & Rodrigues, 2003; Hinkin & Schriesheim, 1989; Rahim & Afza 1993;

Rodrigues & Assmar; 2003). Como afirma Gaski (1986, citado por Rahim & Afza, 1993); todas as tipologias apresentadas posteriormente representam aspectos já capturados por French e Raven (1959).

Porém, devido a avanços nas pesquisas e ao desenvolvimento teórico de outros autores, Raven (1993), apresenta um aprimoramento dos aspectos sobre sua teoria de bases de poder construída com French em 1959.

De acordo com Raven (1993), o *poder de recompensa* e o *poder de coerção* podem ser considerados como uma forma *impessoal* e *pessoal* de influência. Ele afirma que, além das recompensas tangíveis e das ameaças reais, deve-se reconhecer que a aprovação pessoal de alguém que o sujeito realmente gosta pode resultar em um importante poder de recompensa. Por outro lado, a rejeição e reprovação, neste caso, podem servir como a base para um poderoso poder coercitivo.

No que se refere ao *poder legítimo*, Raven (1993) afirma que se deve ir além do poder de legitimidade que vem de uma posição formal e reconhecer outras formas de poder legítimo que podem ser mais sutis, tais como **(a)** o *poder legítimo de reciprocidade*: “Eu fiz isto para você, então você deveria sentir-se na obrigação de fazer algo para mim”, **(b)** o *poder legítimo da equidade*: “Eu tenho trabalhado pesado, então eu tenho o direito de pedir-lhe algo que compense esse esforço”, e **(c)** o *poder legítimo da responsabilidade ou dependência*, uma norma que afirma que as pessoas têm obrigação de ajudar aqueles que não podem ajudar-se, que dependem dos outros.

Em relação ao *poder de perícia* e *de referência*, Raven (1993) discute a forma negativa e positiva dessas bases. Segundo esse autor, ambas as bases de poder foram examinadas originalmente somente em suas formas positivas. Raven ressalta que o subordinado pode fazer o que o seu supervisor solicita porque acha que este tem melhor conhecimento, porque o admira, ou então porque aspira ser supervisor algum dia. Entretanto, observou-se que às vezes

o subordinado faz exatamente o oposto do que o agente influenciador faz ou deseja que ele faça. Segundo Raven isso provavelmente ocorre porque, embora o subordinado reconheça a perícia dos influenciadores, ele supõe que o conhecimento esteja sendo usado para benefícios próprios daquele ou talvez porque percebe o influenciador como alguém que ele não gosta ou que não se identifica. Assim, Raven incorporou ao modelo, os conceitos de poder de perícia negativo e do poder referência negativo, respectivamente.

No que diz respeito ao poder informativo, Raven (1993) destaca que ele pode ser direto ou indireto. O poder informativo é baseado na informação ou no argumento lógico que o agente influenciador *O* apresenta a *P* a fim de executar mudança. Entretanto, segundo esse autor, a informação pode, às vezes, ser mais eficaz se for apresentada indiretamente. Observa-se que a informação indireta parece especialmente útil quando uma pessoa que ocupa uma posição considerada como de menor poder tenta influenciar alguém em uma posição superior.

O Quadro 03 mostra o modelo das bases de poder já aprimorado por Raven (1993).

Bases de poder	Avanços e diferenciações
Coerção	• Coerção impessoal • Coerção pessoal
Recompensa	• Recompensa impessoal • Recompensa pessoal
Legítimo	• Legitimidade formal • Legitimidade de reciprocidade • Legitimidade de equidade • Legitimidade de dependência
Perícia	• Perícia positiva • Perícia negativa
Referência	• Referência positiva • Referência negativa
Informação	• Informação direta • Informação indireta

Quadro 03 – Avanços e diferenciações sobre o modelo de bases de poder (Raven, 1993).

Já Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) usam uma abordagem organizacional para definir as bases de poder propostas por French e Raven (1959). Para esses autores o *poder coercitivo*

é baseado na percepção do subordinado de que o supervisor tem habilidade para puni-lo caso ele falhe ou não aceite a sua influência. *Poder de recompensa* é baseado na percepção que o subordinado tem de que o supervisor poderá recompensá-lo pelos seus comportamentos desejáveis. *Poder legítimo* é oriundo da crença que subordinado tem que o supervisor possui o direito de determinar e controlar seu comportamento. O *poder de perícia* está baseado na crença que o subordinado tem na experiência, no conhecimento de seu supervisor em determinada área. Já o *poder de referência* está ligado à atração e à identificação interpessoal do subordinado com seu supervisor devido a sua admiração ou ligação pessoal com o mesmo.

2.3.3.3 - Diferenciações e interfaces entre as Bases de Poder

French e Raven (1959) colocaram uma indagação a respeito das diferenças entre os tipos de bases de poder de recompensa e de coerção: O ato de retirar uma punição é equivalente ao ato de recompensar um sujeito? Embora estas questões pareçam similares, French e Raven (1959) destacam que elas apresentam efeitos diferentes ao longo do tempo, poder coercitivo, resulta em diminuição da atração de *P* frente à *O* e um aumento da resistência; o poder de recompensa resulta em um aumento da atração e uma baixa resistência.

French e Raven (1959) distinguem também a diferença entre o poder de *referência* e outros tipos de poder que, de certa forma, operam de formas similares. Segundo tais autores, se *P* é atraído por um grupo e respeita suas normas apenas porque tem receio de ser ridicularizado ou expulso por não respeitá-las, o tipo de poder que estaria sendo exercido em *P* poderia ser considerado como poder de *coerção*. Por outro lado, se o sujeito *P* se sente atraído pelo grupo devido ao conforto ou prazer que ele obtém por meio desta conformidade, o poder exercido passa a ser entendido como *poder de recompensa* ao invés de *referência*. Então, segundo French e Raven (1959), o critério básico para distinguir o *poder de referência* do *poder de coerção* e de *recompensa* se dá através da percepção por *P* da mediação de punição ou recompensa advinda de *O*.

Relacionando o *poder de referência* com o *poder de perícia*, French e Raven (1959) afirmam que abrangência do *poder de referência* é maior que a do *de perícia*. Isto porque o *poder de perícia* além de estar restrito apenas ao sistema cognitivo, ele depende também de conhecimentos de *O* em áreas específicas. Dessa maneira, o *poder de perícia* de *O* sobre *P* só poderá ser exercido em áreas limitadas do conhecimento, ao contrário do *poder de referência*, que pode ser exercido sobre várias áreas.

Outra diferença apresentada por French e Raven (1959) refere-se ao *poder de perícia* e ao *poder de informação*. Para eles, o *poder informacional* é considerado como de influência secundária, pois para que um novo conteúdo provoque mudança em *P* é necessário primeiramente que este tenha uma aceitação inicial da validade daquele, sendo que esta aceitação baseia-se primeiramente no *poder de perícia* ou de *referência*.

Muitos autores também buscaram analisar em pesquisas empíricas as correlações entre os próprios tipos de bases de poder propostos por French e Raven (1959). Hinkin e Schriesheim (1989) apontam que os poderes legítimo, de perícia e de referência são altamente correlacionados. O poder legítimo também apresentou uma correlação significativa com o poder de coerção, e este, por sua vez, não apresentou correlação com mais nenhum outro tipo de base de poder. Bass (1981); Collins e Raven (1969); Reitz (1971); Shetty (1978); Yukl (1981), citados por Podsakoff e Schriesheim (1985), também constataram em seus estudos que as bases de poder identificadas por French e Raven (1959) estão significativamente relacionadas entre si. Eles explicam isto afirmando que é mais provável que os poderes provenientes de *fontes pessoais*, tais como o poder de referência e poder de perícia sejam percebidos juntos empiricamente em um mesmo indivíduo influenciador. Eles justificam esta ligação pelo fato de geralmente atribuir-se conhecimento e “perícia” a quem se admira. Já o poder legítimo estaria para estes autores mais associado aos poderes de recompensa e de coerção.

Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) investigaram as relações entre as bases de poder por meio de equação estrutural. Os pesquisadores concluíram que a base de poder legítimo influencia positivamente o poder de referência e negativamente o poder coercivo, e os poderes de recompensa e legítimo influenciam positivamente o poder de perícia, que por sua vez, influencia positivamente o poder de referência.

Rahim (2004), por meio de um estudo multicultural também investigou as correlações existentes entre os tipos de bases de poder e encontrou que, nos EUA os dados indicavam uma correlação negativa entre o tipo de poder de coerção e o tipo de poder de perícia. Esse estudo mostrou também correlação positiva entre poder de recompensa e poder de perícia nos quatro países pesquisados (EUA, Grécia, Coréia do Sul e Bangladesh). A base de poder de recompensa mostrou-se positivamente correlacionada com o poder de referência na Grécia e em Bangladesh. O poder legítimo associou-se positivamente com o poder de perícia nos quatro países; apenas nos EUA o poder de perícia mostrou-se positivamente correlacionado ao poder de referência.

Diversos estudos concluem que as bases perícia e de referência estiveram correlacionadas significativamente (Gaski, 1986; Rahim, 1989, citados por Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). Uma explicação possível para isto é que os subordinados gostam de identificar-se e associar-se com um supervisor que possua o poder de perícia (Rahim, Antonioni & Psenicka, 2001). No Brasil, Martins, Guimarães, Azevedo, Oliveira e Guimarães (2006) identificaram somente quatro bases de poder. A base de referência não foi fatorialmente identificada.

Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) ressaltam que, como há algumas correlações significativas entre as cinco bases do poder, estas correlações devem ser explicadas de modo que os supervisores possam adquirir e usar bases apropriadas de poder para melhorar o resultado dos seus subordinados.

A seguir serão apresentados alguns resultados de estudos que investigaram empiricamente a relação dos tipos de bases de poder com outras variáveis do contexto organizacional.

2.3.3.4 - Relação das Bases de Poder do Supervisor com outras variáveis do contexto organizacional.

Na literatura nacional e internacional não foi encontrado nenhum estudo que tenha investigado as relações entre bases de poder do supervisor e o conceito de bem-estar no trabalho. Por isso, serão apresentados a seguir estudos que tenham investigado, mesmo que de forma isolada, relações entre as bases de poder e os componentes de bem-estar no trabalho.

Estudos têm indicado que o poder coercivo é geralmente ineficaz em influenciar os resultados individuais (Podsakoff, Todor & Skov, 1982; Rahim, 1989). Os estudos de Munduate e Dorado (1998) e Rahim e Psenicka (1996), que investigaram as relações entre as bases de poder e resultados individuais por meio de equações estruturais indicaram que o poder coercivo influencia negativamente os resultados individuais, enquanto as bases de poder de perícia e referência são mediadores de seus efeitos. Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) salientam que em geral os gerentes devem ser desestimulados a usarem o poder coercivo, exceto sob circunstâncias especiais. Evidências indicam que quando a punição é administrada apropriadamente pelo chefe (por exemplo, relacionada ao baixo desempenho), manterá um relacionamento positivo com o desempenho e satisfação do subordinado. Entretanto, quando ela é administrada inadequadamente, a relação é negativa ou não significativa. Assim, tais achados sugerem que o quando o poder de coerção é percebido como apropriado, provavelmente terá efeitos positivos; quando inapropriado, terá ou não efeitos negativos (Podsakoff & Schrieshiem, 1985).

No que se refere às relações entre bases de poder e satisfação do subordinado com sua supervisão, estudos de Bachman (1968); Bachman et al. (1968); Bachman et al. (1966); Burke e Wilcox (1971); Busch (1980); Slocum (1970), citados por Podsakoff e Schrieshiem (1985)

sugeriram que o poder de perícia e poder de referência são positivamente correlacionados à satisfação do subordinado com o supervisor. Por outro lado, o poder de coerção associou-se, na maioria das vezes, a resultados negativos. Em relação ao poder de recompensa e ao poder legítimo, não foi possível identificar uma correlação significativa com esse tipo de satisfação.

Estudiosos como Hinkin e Schriesheim (1990), Johnson e Payne (1997), Rahim (1989), Schriesheim, Hinkin e Podsakoff (1991) e Yukl e Falbe (1991), citados por Martins (2004) identificaram associações positivas entre poder de perícia e de referência com satisfação e desempenho dos subordinados.

Rahim e Afza (1993) pesquisaram poder do supervisor, comprometimento, satisfação, obediência e propensão para deixar o trabalho entre contadores americanos e constataram que o poder de perícia e o de referência apresentavam uma correlação positiva com o comprometimento do trabalhador e com obediência ao supervisor. O poder de referência estava positivamente correlacionado à satisfação com o trabalho. Poder de referência e poder legítimo eram positivamente correlacionados com o comportamento de obediência e negativamente com intenção de deixar o trabalho.

Podsakoff e Schriesheim (1985) apresentam dois estudos (Thambain & Gemmill, 1974; Dunne et al. 1978) cujos resultados mostraram que das cinco bases de poder, apenas o poder de perícia foi positivamente correlacionado com suporte do supervisor e comprometimento do empregado com o trabalho. Yukl (1994, citado por Martins, 2004) afirma que as bases de poder têm impacto no comprometimento, na confiança e na resistência do empregado. Para ele, referência, perícia, poder legítimo e de recompensa estão positivamente relacionados com comprometimento e com confiança, enquanto poder de coerção provoca resistência.

Guimarães (2007) num estudo com trabalhadores brasileiros verificou impacto positivo da base de perícia no comprometimento afetivo do indivíduo com a organização. Segundo essa

autora, isso pode ocorrer porque, conforme afirma Dias (2005), há situações nas quais os empregados personificam a organização na figura de seu supervisor, percebendo suas atitudes como representativas das intenções da própria empresa. Assim, quando o supervisor se comporta, é para o empregado, a própria organização agindo. Ora, se a organização age adequadamente, o empregado responde com vínculos positivos como COA e com outros comportamentos pró-ativos (Dias, 2005).

Conforme demonstrado por esses estudos, as conclusões sobre a influência da base de poder de coerção ainda não está clara e geralmente é tida como prejudicial porque pode provocar resistência, exceto quando percebida pelos subordinados como utilizada apropriadamente. As bases de poder *pessoal* (perícia e referência) foram associadas nesses estudos a melhor satisfação. As bases de poder de perícia, referência, legítimo e recompensa a maior comprometimento do empregado, principalmente a base de poder de perícia.

Vale ressaltar que na literatura pesquisada, nenhum estudo que relacionasse bases de poder do supervisor com envolvimento com o trabalho foi encontrado.

Além do poder do supervisor, que é uma variável geralmente associada aos resultados organizacionais (Rahim & Afza, 1993), outra variável bastante difundida nos estudos internacionais de comportamento organizacional por também exercer impacto no contexto organizacional é o conflito, tema abordado a seguir.

2.4 - CONFLITO

McGrath (1984) propôs que uma característica chave de qualquer grupo é a interação de seus membros, e que em tal processo interativo é comum que surja o conflito. Conflito pode ser definido como uma incompatibilidade entre objetivos, valores e necessidades de duas pessoas ou de uma pessoa e uma outra entidade (Reichers, 1986).

Rahim, Antonioni, Krumov e Ilieva (2000) definiram-no como sendo um processo manifesto de incompatibilidade, desacordo, ou dissonância entre entidades sociais como pessoas, grupos ou organizações.

Na literatura há algumas formas diferentes de classificar o conflito. Segundo Bowditch e Buono (1999), ele pode ser classificado em relação ao indivíduo e em relação aos grupos. No que se refere aos indivíduos, o conflito pode ser classificado em *intrapsíquico* e *psicossocial* ou *interpessoal*. Em relação aos grupos, os conflitos podem-se classificar em *intragrupais* ou *intergrupais*.

O conflito *intrapsíquico* surge quando uma pessoa possui desejos opostos ou age de maneiras contraditórias, ou ainda quando tem que escolher entre duas opções igualmente agradáveis, de modo que, ao escolher uma, perderá a outra. Já o conflito *interpessoal* ou *psicossocial* acontece entre duas pessoas, entre uma pessoa e um grupo ou entre dois grupos, quando um indivíduo tenta realizar seus objetivos em detrimento dos objetivos do grupo ou de outras pessoas (Bowditch & Buono, 1999).

No âmbito do grupo, o conflito pode ser classificado em *intergrupar* ou *intragrupar*. Conflito *intergrupar* refere-se a desacordos ou diferenças entre membros de dois ou mais grupos. Já o conflito *intragrupar*, embora similar ao intergrupar, difere-se deste, pois se refere a desacordos ou diferenças vivenciadas entre os membros do mesmo grupo. É este, um dos focos de interesse do presente estudo.

O conflito organizacional parece ser do tipo interpessoal. Todavia, como cada tipo de conflito resulta numa troca interpessoal, conflitos interpessoais ou psicossociais podem, se internalizados, transformar-se em conflitos intrapessoais (Jehn, 1997; Reichers, 1986).

Embora conflito seja definido como uma incompatibilidade entre objetivos, valores e necessidades de duas pessoas ou de uma pessoa e uma outra entidade (Reichers, 1986), Jehn (1997) observou que conflitos também surgem em grupos ou equipes mesmo quando os

membros do grupo possuem objetivos comuns e idéias parecidas. A autora defende a idéia de Kabanoff (1985) de que, mesmo quando há tentativas das pessoas cooperarem entre si e de coordenarem seus esforços, pode haver conflito. Assim, segundo Martins (2004) as pessoas podem concordar sobre objetivos, mas discordar sobre os meios de atingi-los, por exemplo, e a partir daí, surgir o conflito.

A influência do conflito dentro do mundo do negócio começou a receber a atenção científica nos meados dos anos 1960. Alguns teóricos (Argyris, 1962; Evan, 1965) postularam que o conflito organizacional era indesejável em qualquer contexto organizacional. Inversamente, Coser (1956) e Deutsch (1949) discutiram que o conflito exerceria uma influência positiva no funcionamento organizacional e da equipe. A transição aos projetos de equipe no trabalho dentro das organizações durante os anos 1980 instigou os pesquisadores organizacionais a examinarem ambos os lados do conflito.

Os dados recolhidos nessas investigações sugeriram que o conflito interferia no desempenho da equipe, na coesão do grupo, no comprometimento e na satisfação do indivíduo (Gladstein, 1984; Levine & Moreland, 1990; Nemeth & Staw, 1989; Schwenk & Cosier, 1993). Entretanto, o conflito da equipe foi identificado também como meio de impedir a estagnação do grupo, melhorar a tomada de decisão e para promover a criatividade (Bacharach & Lawler, 1981; Levine & Moreland, 1990; Pfeffer, 1981; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994). As complexas investigações do conflito de grupo continuam a receber a atenção dos pesquisadores nos dias de hoje. Embora conflito tenha sido considerado inicialmente pelos estudiosos como prejudicial ao funcionamento da organização (Douram, 1983; Pondy, 1967, citados por Jehn, 1995) pesquisas mais recentes salientam que o conflito pode ser benéfico em algumas circunstâncias que acontecem quando se discutem as discordâncias, principalmente sobre as tarefas, sem envolvimento emocional (Amason, 1996; Amason & Schweiger, 1997; Jehn, 1994, 1995, 1997; Jehn & Chatman, 2000; Pelled, 1996;

Rahim et al., 2000; Tjosvold, 1991; Tjosvold & Fang, 2004; Van De Vliert & De Dreu, 1994) e possibilitar o aumento da qualidade das decisões, melhorar o desempenho do empregado e da equipe, influenciar a geração de novas idéias sobre os processos organizacionais e aumentar a criatividade dos membros para lidar com problemas da organização.

2.4.1 - Conflito Intragrupal

Numerosos autores têm mostrado que conflito intragrupo pode ser separado conceitualmente e empiricamente em dois tipos de conflito. Guetzkow e Gyr (1954) distinguiram entre o conflito "substantivo" e o conflito "afetivo". O conflito substantivo está associado com a tarefa do grupo, enquanto que o conflito afetivo foi relacionado aos relacionamentos interpessoais. Coser (1956) fez uma distinção entre os conflitos "realísticos", que se referem aos desacordos orientados para os objetivos, e os conflitos "não realísticos", que são baseados em uma necessidade de liberar a tensão emocional. Priem e Price (1991) diferenciaram entre o conflito relacionado à tarefa "cognitivo" e o conflito "sócio-afetivo", caracterizado pelos desacordos interpessoais não relacionados à tarefa. Jehn (1995) distinguiu entre "conflito de tarefa" e "conflito de relacionamento". O conflito de tarefa refere-se aos desacordos entre os membros do grupo sobre as tarefas que estão sendo executadas. O conflito de relacionamento é caracterizado por incompatibilidades interpessoais entre os membros do grupo, não relacionadas à tarefa e que são associadas com a tensão, a amistosidade, e contrariedade. Pelled usou os termos conflito de "tarefa" ou conflito "emocional" (Pelled, 1996a; Pelled, Eisenhardt & Xin, 1999) para referir-se à mesma dicotomia. Amason (1996) por sua vez, usou os termos conflito "cognitivo" e conflito "afetivo". Neste estudo será utilizada a terminologia de Jehn (1995) referindo ao tipo sócio-afetivo do conflito como "conflito de relacionamento" e ao tipo de conflito cognitivo orientado para a tarefa como "conflito de tarefa" (ver Figura 2).

Conceituações recentes do conflito intragrupo (Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001) incluem um terceiro tipo de conflito nomeado como “conflito de processo” (ver Figura 1). Segundo esses autores, este tipo de conflito refere-se aos desacordos entre membros do grupo sobre a maneira como as tarefas devem ser realizadas, como as responsabilidades devem ser atribuídas, e como as atribuições devem ser delegadas. No contraste com o conflito de tarefa, que representa o conflito sobre os objetivos específicos do grupo, o conflito de processo diz respeito aos meios que o grupo utiliza para atingir esses objetivos. Sendo assim, mesmo que grande parte dos membros concorde com os objetivos do grupo, têm interesses mútuos em completá-lo e idéias semelhantes sobre como realizá-lo, eles ainda podem experimentar conflito (Jehn, 1997). Entretanto, esse tipo de conflito ainda foi pouco pesquisado e segundo Dimas, Lourenço e Miguez (2005) ele parece estar contido no tipo de conflito de tarefa uma vez que está ligado à tarefa. Por isto, neste estudo, embora abordado, este tipo de conflito não será adotado, pois seu suporte empírico e conceitual ainda é limitado. Segue abaixo (figura 1) a representação gráfica dos tipos de conflito.

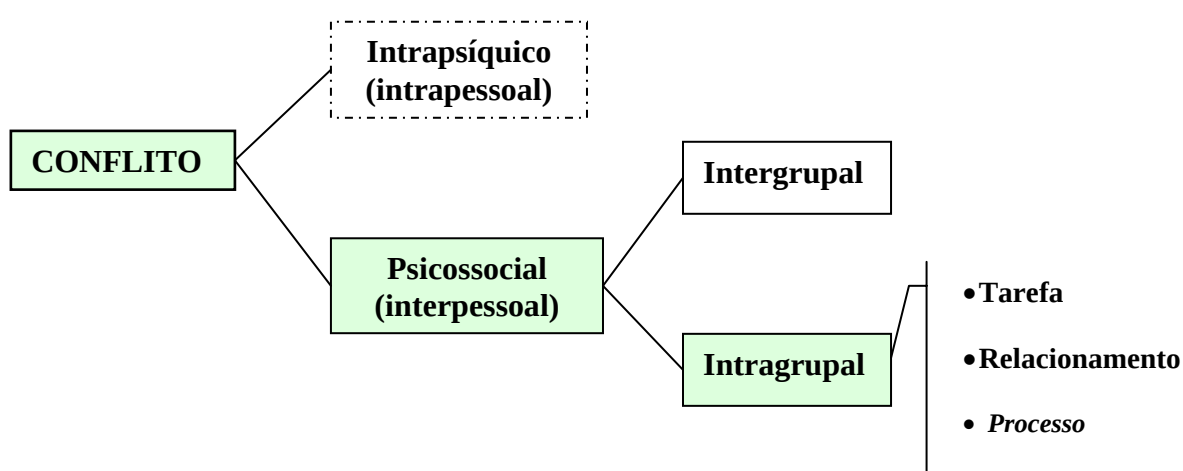


Figura 01: Representação gráfica dos tipos de conflitos (Guimarães, 2007).

2.4.1.1 - As dimensões do Conflito Intragrupal

Além de três tipos de conflito, Jehn (1997) identificou a presença de quatro dimensões de conflito: emoção negativa, importância, aceitabilidade e potencial de resolução. Cada uma destas dimensões compõe todos os tipos de conflito.

Segundo Jehn (1997) a emoção é um elemento importante do conflito, pois definem a interpretação subjetiva que os indivíduos fazem da realidade e as reações a situações atuais. A *emoção negativa* é definida pela autora como a quantidade de afetos negativos exibidos e sentidos durante o conflito. De acordo com Russell e Fehr (1994, citado por Jehn, 1997), afetos negativos incluem emoções de raiva, que englobam cólera, moléstia e todas as outras subcategorias de raiva. Outras emoções negativas encontradas por Jehn (1997) que representam o nível de emocionalidade dos conflitos e que podem ser sentidas durante um episódio de conflito incluem frustração, preocupação, incômodo, tensão, ressentimento, moléstia, irritação, fúria, repreensão, desprezo, remorso. Conquanto seja fácil imaginar o componente emotivo em conflito de relacionamento, Jehn (1997) ressalta que conflitos de tarefa e de processo também podem conter níveis altos de emoção. Porém, durante esses conflitos, o nível de afeto negativo está freqüentemente presente sem antipatia interpessoal.

O estudo de Jehn (1997) encontrou que a dimensão emocional do conflito geralmente tem um efeito negativo no desempenho e na satisfação, independentemente do tipo de conflito ao qual se associa. Salienta que altos níveis emocionais podem levar os membros do grupo a perder contato com a tarefa e focalizar, em vez disso, no afeto negativo.

A dimensão importância refere-se ao tamanho ou ao alcance de um conflito e sua duração (Bagozzi, 1993; Deutsch, 1969; Russell & Fehr, 1994, citados por Jehn, 1997), ou seja, à *importância* que grupo atribui ao conflito (Jehn, 1997). Essa importância, segundo Jehn (1997), freqüentemente depende da severidade das conseqüências do conflito. Os conflitos são percebidos como mais sérios o quanto maior for o número de pessoas e de eventos

envolvidos e o quanto maiores forem suas conseqüências para o futuro (Peterson, 1983; citado por Jehn, 1997). Membros do grupo relatam o conflito como uma “grande luta” ou uma “pequena luta” e esta classificação depende da gravidade das conseqüências previstas do conflito para a vida e para o sucesso do grupo. De acordo com Jehn (1997) a importância acentua os efeitos do conflito, sejam eles positivos ou negativos.

As normas de comunicação do grupo também podem influenciar o efeito do conflito (Jehn, 1995; Pruitt, 1981, citados por Jehn, 1997). A dimensão de *aceitabilidade*, segundo Jehn (1997) refere-se ao conjunto de normas de comunicação sobre conflito presentes no grupo. Quando há normas no grupo sobre a *aceitabilidade* do conflito, geralmente torna-se aceitável conversar sobre os conflitos que estão ocorrendo, os membros sentem-se mais encorajados a expressarem suas dúvidas, opiniões e incertezas (Jehn, 1997). Porém, segundo a autora, por vezes pode-se encontrar um mesmo grupo com normas abertas para conflitos de tarefas, mas fechadas para conflitos de relacionamento. Coser (1956, citado por Jehn, 1997) afirmou que grupos com expressões diretas abertas de conflito provavelmente experimentam menos conflito explosivo, enquanto Jehn (1995, citado por Jehn, 1997) demonstrou que normas abertas de conflito aumentam a quantidade de conflito negativo, tanto quanto de conflito positivo dentro dos grupos. Jehn (1997) constatou que as normas de *aceitabilidade* também parecem influenciar o desempenho do grupo, mas seus efeitos pareciam depender do tipo de conflito com que ele se associa.

Outra dimensão dos conflitos, o *potencial de resolução*, refere-se ao grau em que o grupo percebe o conflito como solucionável (Jehn, 1997). A autora constatou que os conflitos de processo geralmente são percebidos pelos membros do grupo como de alto grau de potencial de resolução. Já os conflitos de relacionamento ou os conflitos de grande importância para o grupo são percebidos como mais difíceis de serem resolvidos. Jehn (1997) concluiu, porém, que os principais determinantes para que o membro do grupo perceba um conflito como

resolvível ou não incluem as características dos membros (ex., experiência de passado, características de personalidade), a estrutura do grupo (ex., interdependência, envolvimento do líder), e as dimensões de conflito (importância, grau de emoção negativa e aceitabilidade).

Segundo Jehn (1997), o potencial de resolução de um conflito percebido pelos membros, teve, em geral, efeito positivo no desempenho e satisfação. A autora observou que a percepção dos membros do grupo sobre o grau do *potencial de resolução* do conflito interfere na resolução real deste, ou seja, conflitos descritos pelos membros do grupo como tendo um alto grau de *potencial de resolução* realmente eram resolvidos. A autora notou, então, nesse estudo, que as quatro dimensões distintas do conflito moderam o impacto do conflito no desempenho do grupo: (1) emoção negativa foi associada com desempenho pobre do grupo e satisfação baixa do membro do grupo; (2) normas de aceitabilidade aumentaram ambos, o efeito positivo de conflito construtivo e o efeito negativo de conflito destrutivo, no desempenho do grupo e satisfação do membro; (3) o potencial de resolução influenciou positivamente os efeitos construtivos de conflito no desempenho e satisfação e diminuiu os efeitos de negativos; e (4) a importância do conflito aumentou seus efeitos, quer fossem positivos ou negativos (Jehn, 1997).

2.4.1.2 - Conflito como um processo dinâmico

Jehn e Mannix (2001) reforçam a idéia de que o conflito deve ser examinado como um processo dinâmico, ao invés de um evento estático (Coser, 1970; Deutsch, 1969, citados por Jehn & Mannix, 2001). Nesse sentido, os autores buscaram identificar os padrões do conflito de grupo sobre o tempo e a sua relação com os resultados do grupo. Os resultados desse estudo mostraram que a existência de conflito de tarefa nos estágios finais da execução da mesma parece ser mais destrutivos que úteis para o desempenho do grupo. Grupos de baixo desempenho apresentaram índice baixo de conflito de tarefa no início da atividade, níveis altos de conflito meio da execução da tarefa e este nível alto de conflito se estendeu para os

períodos próximos à finalização da mesma, o que foi prejudicial ao desempenho do grupo. Os mesmos grupos de baixo desempenho também exibiram esse padrão sobre o tempo para o conflito de relacionamento.

Segundo Jehn e Mannix (2001), essa ascensão dupla pode refletir o ciclo negativo que pode ser desenvolvido entre o conflito de tarefa e o de relacionamento. O conflito da tarefa pode ser percebido como crítica pessoal e interpretado como conflito de relacionamento (Amason, 1996; Brehmer, 1976; Deutsch, 1969, citados por Jehn & Mannix, 2001). Se essas percepções persistirem sobre o tempo, o resultado pode ser uma ascensão constante no conflito de tarefa e de relacionamento e em uma perda no desempenho (Jehn e Mannix, 2001).

Em contraste, Jehn e Mannix (2001) identificaram que nos grupos de desempenho elevado, os tipos de conflito eram mais baixos, com exceção do conflito da tarefa durante o meio da sua execução. Esses grupos apresentaram também níveis totais baixos do conflito de processo, embora tenha sido notada uma ascensão leve em tal conflito sobre o tempo de execução da tarefa. Esta ascensão para a extremidade representa provavelmente o debate sobre a responsabilidade e os fins do prazo na apresentação e na conclusão dos projetos (Jehn e Mannix, 2001).

Essas descobertas evidenciam o dinamismo do conflito durante o tempo de trabalho do grupo, bem como sua influência nos resultados de desempenho do grupo. No entanto, como ressaltam Jehn e Mannix (2001) estudos em outros contextos fazem-se necessários a fim de se investigar melhor tais descobertas.

2.4.1.3 - O Paradoxo da distinção entre Conflito de Tarefa e Conflito de Relacionamento

Outra questão que a literatura sobre conflitos aponta diz respeito ao paradoxo da distinção entre o conflito de tarefa (desacordos relacionados à tarefa) e o conflito de relacionamento (incompatibilidades interpessoais). A correlação entre os dois tipos de conflito tem sido consistentemente relatada como positiva (Amason & Sapienza, 1997; Pelled, Eisenhardt &

Xin, 1999). Acredita-se que o conflito de relacionamento tende a emergir quando o conflito de tarefa é percebido, de algum modo, como crítica pessoal (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995). Sendo assim, o conflito de tarefa parece produzir inadvertidamente o conflito de relacionamento, causando frustração com a natureza dialética da interação ou má interpretação dos desacordos sobre os pontos de vista que passam a ser percebidos como um insulto pessoal ou uma ameaça (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997b). Há três conexões críticas entre o conflito de tarefa e o conflito de relacionamento no contexto do grupo: (a) respostas baseadas em emoções para o conflito de tarefa, (b) manifestações comportamentais de emoções negativas, e (c) percepção recíproca de hostilidade.

No que se refere à primeira conexão, sobre respostas baseadas em emoções para o conflito de tarefa (Lazarus, 1991), diversos pesquisadores sugeriram que o conflito de tarefa pode ser percebido como conflito de relacionamento quando os desacordos cognitivos são percebidos como críticas ou desrespeito pessoal (Amason, 1996). O envolvimento em um debate de idéias, como ocorre no conflito de tarefas, pode ter implicações negativas para o autoconceito. Conseqüentemente, as pessoas motivadas para manter um autoconceito positivo (Aronson, 1992), se percebem os desacordos cognitivos como crítica pessoal, podem sentir que seu autoconceito está sendo ameaçado. Nesta situação, os indivíduos reagirão a tais desacordos com frustração e a raiva (Schwenk, 1990), particularmente se os comentários forem interpretados como um insulto pessoal (Wall & Callister, 1995).

Uma segunda possibilidade para o conflito de tarefa se transformar rapidamente em conflito de relacionamento ocorre em consequência das manifestações comportamentais das emoções negativas. A deterioração do conflito de tarefa para o conflito de relacionamento acontece quando, em resposta à raiva despertada, indivíduos membros do grupo engajam-se em comportamentos agressivos, variando dos comentários ligeiramente cínicos até ataques pessoais (Wall & Callister, 1995).

A terceira fonte para a propagação do conflito de relacionamento em um grupo ocorre quando a raiva e o comportamento agressivo são recíprocos (Brett, Shapiro & Lytle, 1998). Isto pode, conseqüentemente, gerar níveis mais elevados do conflito de relacionamento, uma vez que esse tipo de interação causa uma deterioração nos relacionamentos, levando a sentimentos hostis que, por sua vez, levam os membros a relutarem em ouvir os outros ou a dividir suas opiniões com eles. (Pruitt, 1991). Um conflito prolongado pode causar uma mudança nos objetivos de maximização do desempenho do grupo para a vingança pessoal (Wall & Callister, 1995).

Simons e Peterson (2000), num estudo com 70 supervisores de equipes também encontraram um relacionamento substancial entre conflito de tarefa e de relacionamento ($r = 0,57$). Entretanto, uma análise fatorial mostrou que seus respondentes podiam distinguir entre os dois. Além disso, hipotetizaram e encontraram que a confiança modera o relacionamento entre o conflito de tarefa e o conflito do relacionamento. Níveis elevados do conflito de tarefa acoplados com níveis baixos de confiança conduziram aos níveis elevados do conflito de relacionamento. Em contraste, quando os níveis da confiança eram elevados, somente uma associação fraca entre conflito de tarefa e conflito de relacionamento foi encontrada.

2.4.1.4 - Conflito de Relacionamento e suas conseqüências nas variáveis do contexto organizacional

Os pesquisadores argumentam que os dois tipos de conflito têm impactos diferentes na eficácia do grupo em termos dos resultados comportamentais e do desempenho. Conflitos de relacionamento dizem respeito à animosidade entre os componentes do grupo. Incluem incompatibilidades de personalidades ou de disposições e não são focalizados em tarefas (Jehn 1997). No que se refere à influência do conflito de relacionamento, Deutsch (1969) argumenta que este tipo de conflito pode prejudicar a conclusão das tarefas do grupo, pois

interfere no esforço dos membros na realização da tarefa uma vez que os membros passam a tentar reduzir ameaças aumentando seu poder e tentando, prioritariamente, construir coesão grupal, buscando a compreensão e os acordos mútuos, ao invés de trabalhar na tarefa. O conflito de relacionamento pode também desviar a atenção dos membros do grupo das técnicas, das tarefas e da tomada de decisão. O tempo freqüentemente é gasto em aspectos interpessoais do grupo, que passam a ter prioridade sobre as tarefas técnicas de decisão (Evan, 1965). Segundo Coser (1956), esse tipo de conflito faz com os membros do grupo fiquem negativos, irritáveis e ressentidos, o que pode ter efeito prejudicial no funcionamento do grupo.

Há um consenso entre autores (Jehn, 1994; 1995; 1997; De Dreu & Weingart, 2003) sobre o papel do conflito de relacionamento que, segundo eles, pode prejudicar a satisfação e o desempenho dos membros do grupo, além de influenciar negativamente na intenção do membro em permanecer no grupo (Jehn, 1995). Outro resultado desse tipo de conflito é que ele produz impacto negativo na qualidade das decisões, no comprometimento do grupo com a decisão e na aceitação afetiva dos outros membros do grupo (Amason, 1996). O conflito de relacionamento também revelou estar associado a decisões mais pobres (Simons & Peterson, 2000). Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra (2005) também identificaram correlações negativas entre conflito de relacionamento e satisfação, bem-estar psicológico e intenção de permanecer no trabalho atual. As evidências destes estudos sugerem que não há nenhum efeito positivo do conflito de relacionamento nos resultados do grupo.

2.4.1.5 - Conflito de Tarefa e suas conseqüências nas variáveis do contexto organizacional

Como se pode observar no tópico anterior, existe certo acordo sobre as conseqüências negativas do conflito de relacionamento. Todavia, as evidências sobre o potencial positivo ou negativo das conseqüências do conflito de tarefa para os membros do grupo da organização

continuam sendo um tanto controverso. Gene (1997) define conflito de tarefa como sendo aquele referente a desacordos sobre o trabalho, sobre algum projeto ou, ainda, sobre a forma de executá-los. Incluem diferenças de opinião sobre algum assunto de interesse ou sobre alguma decisão. Os pesquisadores sugerem que o conflito da tarefa tem efeitos positivos nos resultados do grupo, desde que se permita que os membros do grupo contrastem as diferentes perspectivas sobre assuntos relacionados ao trabalho, opinem sobre a questão e desenvolvam pensamentos criativos e inovadores (Amason & Schweiger, 1997; Coser, 1956; Deutsch, 1969; Tjosvold, 1991). Estudos mais recentes têm mostrado que o impacto desse tipo de conflito depende do tipo de tarefa que está sendo desenvolvida (rotineira ou não rotineira) (Jehn, 1994), da intensidade do conflito (baixa, moderada, alta) (Jehn, 1995); dos graus de dimensões do conflito (emocionalidade, importância, aceitabilidade e potencial de resolução) (Jehn, 1997) e do período que ocorre no decorrer da execução da tarefa (início, meio ou final da tarefa) (Jehn & Mannix, 2001). Jehn (1994) encontrou que o conflito de tarefa em grupos de estudantes estava positivamente associado com o desempenho do grupo, medido por avaliações do instrutor. Amason (1996) e Simons e Peterson (2000) encontraram que o conflito da tarefa teve um impacto positivo na qualidade da decisão das equipes por promover debates de idéias, suscitar críticas construtivas e também porque a síntese que emerge do conflito é geralmente superior às perspectivas individuais (Manson & Mitroff, 1981; Schweiger 1986; Schweiger & Sandberg, 1989; Schwenk, 1990, citados por Amason, 1996). Estudos apontaram que o conflito de tarefa estava também positivamente relacionado ao comprometimento dos membros da equipe com a decisão e a aceitação afetiva dos outros membros (Amason, 1996). Jehn (1995; 1997), Jehn e Mannix (2001) e Thatcher, Jehn e Zanutto (2003) encontraram que, para grupos que exercem tarefas muito rotineiras, o conflito de tarefa teve um impacto negativo no desempenho, na satisfação dos indivíduos e na intenção em permanecer no grupo, mas um efeito curvilíneo no desempenho dos grupos que

trabalham em tarefas não rotineiras. Jehn (1995) aponta que os níveis baixos e elevados do conflito da tarefa são prejudiciais, mas os níveis moderados desse conflito são benéficos, uma vez que estimulam o debate de idéias que ajudam o grupo a executar melhor a tarefa. Leung, Liu e Ng (2005) identificaram também que o nível moderado do conflito de tarefa pode melhorar a satisfação.

Níveis de conflito de tarefa moderado, ao invés de alto ou baixo, teve também impacto na inovação e na redução do tempo para a realização da tarefa (De Dreu, 2006). Jehn (1997) encontrou que o efeito do conflito de tarefa no desempenho depende das dimensões especificadas. Em relação às dimensões dos conflitos em particular, Jehn aponta que *emocionalidade* reduz a eficácia, *potencial de resolução* e *aceitabilidade das normas* aumentam a eficácia, e *importância* acentua os efeitos do conflito, positivos ou negativos.

Já De Dreu e Weingart (2003) num estudo no qual fizeram uma meta-análise das pesquisas sobre as associações entre os conflitos, o desempenho e a satisfação dos membros da equipe, encontraram correlações fortes e negativas entre o conflito da tarefa, o desempenho da equipe e a satisfação do membro da equipe. Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra (2005) identificaram que conflito da tarefa tem efeitos positivos na satisfação, no bem-estar psicológico e na intenção em deixar o trabalho atual – desde que haja níveis baixos de conflito de relacionamento –, mas tende a se tornar prejudicial quando o conflito de relacionamento aumenta.

Guerra, Martinez, Munduate e Medina (2005) analisaram a influência dos tipos de conflito na satisfação e no bem-estar dos membros do grupo, considerando o papel da cultura organizacional como mediadora dessa relação. Dois tipos de organizações de serviço foram estudadas: organizações privadas com cultura altamente voltada para os resultados e organizações públicas com orientação mínima para os resultados. Os resultados mostraram que conflitos de tarefa diminuem a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores nas

organizações privadas, enquanto esse efeito disfuncional é ausente nas organizações públicas, sendo que a orientação para o resultado modera o efeito do conflito de tarefa em organizações privadas e a orientação para o suporte modera o efeito deste em organizações públicas.

Embora existam estudos na literatura que evidenciem efeitos benéficos do conflito de tarefa, os resultados desse assunto ainda permanecem controversos (Jehn, 1997; De Dreu & Weingart, 2003; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005). Parece que muitos outros estudos ainda serão necessários para esclarecer e definir melhor estas relações.

2.4.1.6 - Conflito de Processo e suas conseqüências nas variáveis do contexto organizacional.

Jehn (1997) ao ter encontrado evidência do conflito processo, definiu-o com aquele referente aos desacordos entre membros do grupo sobre as maneiras pela quais as tarefas devem ser realizadas, a maneira como as responsabilidades devem ser atribuídas, e como as atribuições devem ser delegadas. Relatou que esse tipo de conflito parecia ter relacionamento negativo direto com desempenho de grupo dependendo do seu nível, sendo que níveis baixos de conflito de processo estavam relacionados positivamente ao desempenho, enquanto níveis mais altos eram crescentemente prejudiciais ao desempenho. A autora salienta que, quando um grupo argumentava intensamente sobre o que deveria ser feito, seus membros freqüentemente expressavam o desejo de desistir ou trocar de grupo. Os dados indicavam que níveis altos de conflito de processo influenciaram negativamente no desempenho por criar inconsistências nos papéis dentro do grupo e por gerar problemas na gerência do tempo, o que, às vezes, resultava em fracasso. Por outro lado, quantidades pequenas de conflito de processo, quando resolvidas eficientemente, podia facilitar o desempenho.

Jehn (1992, citado por Jehn e Mannix, 2001) concluiu que o conflito de processo foi associado com um nível mais baixo da moral do grupo, bem como com a produtividade diminuída. A lógica proposta era que, quando um grupo discute sobre quem faz o quê,

membros ficam descontentes com a incerteza causada pelo conflito e sentem um desejo maior em deixar o grupo. Além disso, Jehn (1997) observou que os conflitos de processo interferiam na qualidade da tarefa e freqüentemente o foco do conflito misturava-se a discussões irrelevantes da habilidade do membro.

Em outro estudo realizado pouco tempo depois, Jehn, Northcraft e Neale (1999) encontraram que os grupos que discordaram continuamente sobre atribuições da tarefa eram incapazes de executar eficazmente seu trabalho. Jehn e Mannix (2001) e Thatcher, Jehn e Zanutto (2003) ressaltam também que o conflito de processo tem efeitos diferentes dependendo do tempo na vida do grupo em que ocorrem. Esses autores salientam que grupos de desempenho elevado apresentam níveis totais baixos do conflito de processo, embora tenham percebido uma leve ascensão deste conflito com o tempo. Esta ascensão para a extremidade representa, provavelmente, o debate sobre a responsabilidade e os fins do prazo na apresentação e na conclusão dos projetos (Jehn & Mannix, 2001). Porém, esse tipo de conflito ainda é pouco examinado na literatura. Inclusive, ainda não há consenso sobre sua existência. Por isto, neste estudo, o conflito intragrupal será considerado como sendo de dois tipos, de tarefa e de relacionamento.

2.4.1.7 – Relações entre algumas variáveis deste estudo: Conflito Intragrupal, Comprometimento Organizacional, Satisfação no Trabalho e Envolvimento com o Trabalho.

Na literatura nacional não foi encontrado nenhum estudo que tenha investigado as relações entre conflito e o conceito de bem-estar no trabalho (BET), provavelmente porque esse é um conceito recentemente proposto por Siqueira e Padovam (2004). Porém, os construtos que o compõem vêm sendo estudados desde meados da década de 1950. Os primeiros estudos sobre satisfação no trabalho datam de 1952 (Brayfield, 1952, citado por Martins, 1984), conforme se pôde demonstrar no texto anterior. Por isso, serão apresentados a seguir estudos que

tenham investigado, mesmo que de forma isolada, relações entre conflito, comprometimento, envolvimento com o trabalho e satisfação.

Alguns estudos sugerem que o conflito interfere no comprometimento e na satisfação do membro do grupo (Gladstein, 1984; Levine & Moreland, 1990). No que tange ao comprometimento, Reichers (1986), estudando as relações entre conflito e comprometimento organizacional, conclui que o conflito interpessoal ou psicossocial resultante de incongruências entre objetivos e valores organizacionais e individuais diminuíam o comprometimento organizacional. Amason (1996) afirmou que o conflito de relacionamento produziu impacto negativo no comprometimento do grupo com a decisão. Os membros do grupo se voltavam para as discussões de caráter pessoal e desviavam o foco das questões relativas à tarefa. Guimarães (2007), num estudo com uma amostra brasileira, também verificou a influência negativa do conflito de relacionamento intragrupal tanto no comprometimento afetivo do empregado com a organização como no comprometimento afetivo com a equipe de trabalho.

No que diz respeito ao conflito de tarefa, Amason (1996) verificou que este foi relacionado positivamente com comprometimento do grupo com a decisão. O estudo de Ensley, Pearson e Amason (2002) reafirmou achados anteriores, sugerindo que quanto maior a presença de conflito de tarefa, melhor o comprometimento dos empregados com o grupo e com a decisão tomada. Isso porque os empregados, quando se envolvem numa discussão sobre a tarefa, têm possibilidade de manifestar suas idéias e opiniões, emitir críticas construtivas, de confrontar idéias, sentindo-se responsáveis pela decisão final.

No que se refere à satisfação dos membros do grupo com o trabalho, há o consenso entre autores de que o conflito de relacionamento tem uma correlação negativa com a satisfação (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1994; 1995; 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005). Esse tipo de conflito torna os membros do grupo irritáveis, desconfiados e

ressentidos. Conflitos crônicos podem causar sérios prejuízos a satisfação no trabalho (Jehn, 1997).

Os achados sobre a influência do conflito de tarefa na satisfação dos trabalhadores ainda são controversos. Estudos mais recentes vêm ampliando o entendimento do conflito de tarefa e mostrando que o seu impacto na satisfação, assim com em outras variáveis do contexto organizacional, depende de fatores tais como a complexidade da tarefa (Jehn, 1994); dimensão do conflito (Jehn 1997) e intensidade do conflito (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995). Jehn (1995; 1997), Jehn e Mannix (2001), Thatcher, Jehn e Zanutto (2003) encontraram que para grupos que exercem tarefas muito rotineiras, o conflito de tarefa teve um impacto negativo na satisfação dos indivíduos com o trabalho.

Jehn (1997) encontrou ainda que a dimensão emocional do conflito geralmente tem um efeito negativo na satisfação, independente do tipo de conflito a que se associa. A pesquisadora salienta que alta emocionalidade pode levar os membros do grupo a perder contato com a tarefa e focalizar, em vez disso, o afeto negativo.

De Dreu e Weingart (2003) através de uma meta-análise das pesquisas sobre as associações entre os conflitos e o desempenho e a satisfação dos membros da equipe, concluíram que qualquer tipo de conflito pode prejudicar a satisfação dos membros do grupo, dependendo de sua intensidade. Salientam também que conflito de tarefa e de relacionamento estão alta e positivamente correlacionados entre si. Sendo assim, intensos conflitos de tarefas poderiam estar associados a altos conflitos de relacionamento, diminuindo a satisfação dos membros do grupo.

Confirmando os resultados de De Dreu e Weingart (2003), Medina, Munduate, Dorado, Martinez e Guerra (2005) identificaram que conflito da tarefa tem efeitos funcionais para a satisfação quando há níveis baixos do conflito de relacionamento, mas tende a se tornar disfuncional quando o conflito de relacionamento aumenta. Leung, Liu e Ng (2005)

identificaram que o nível moderado do conflito de tarefa pode melhorar a satisfação. Assim, fica evidente que a intensidade do conflito é um dos mediadores de suas consequências.

Nenhum estudo que relacionasse envolvimento com o trabalho e conflito intragrupal foi encontrado nas literaturas nacional e internacional pesquisadas.

2.4.2 - Conflito Supervisor - Subordinado

Embora existam várias pesquisas sobre o conflito no local de trabalho, houve uma falta da atenção às características específicas do conflito entre pessoas em níveis hierárquicos diferentes. Os estudos da área voltaram atenção considerável para a compreensão da estrutura, da dinâmica e das consequências do conflito no nível horizontal, ou seja, entre os pares. Um dos resultados destes esforços foi a distinção entre o conflito da tarefa e o conflito de relacionamento. Como já se afirmou anteriormente, conflito de tarefa refere-se a desacordos sobre o conteúdo das tarefas que estão sendo executadas, incluindo diferenças nos pontos de vistas, idéias, e opiniões, enquanto conflito de relacionamento é entendido como incompatibilidades interpessoais entre membros do grupo, que inclui tipicamente a tensão, a animosidade, e contrariedade (Jehn, 1995). Foram encontradas evidências de que os dois tipos de conflito se distinguem, embora sejam correlacionados (Amason & Sapienza, 1997; Pelled et al., 1999; Simons & Peterson, 2000).

Estes estudos sobre os tipos de conflito fizeram um progresso significativo para uma compreensão do conflito entre pares. Mas não responderam sobre o conflito entre pessoas em níveis desiguais de uma organização.

Na literatura, encontram-se alguns estudos (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Gomez & Rosen, 2001; Graen & Scandura, 1987; Schermerhorn Jr., Hunt & Osborn, 1999; Sparrowe, 1994) associando a interação entre o supervisor e o subordinado no impacto de algumas variáveis do contexto organizacional. Os achados sugerem que a troca supervisor-subordinado

ou líder-membro (TLM) de alta qualidade está relacionada com a crescente satisfação e produtividade dos subordinados, com menor rotatividade, melhores salários e taxas maiores de promoção (Schermerhorn Jr., Hunt & Osborn, 1999).

Por outro lado, os subordinados pagam um preço quando a qualidade da troca no relacionamento líder-membro está baixa. Especificamente, tais subordinados tendem a perceber menos privilégio, poucas oportunidades na carreira e menos acesso a informação se comparados aos subordinados de elevados TLM (Gomez & Rosen, 2001; Graen & Scandura, 1987; Sparrowe, 1994).

Em relação à interação supervisor-subordinado e conflito, Jehn (1994) encontrou que membros do grupo com valores mais congruentes aos valores dos supervisores relatavam menos conflito de relacionamento e de tarefa. Outros estudos salientam que a posição ocupada pelos supervisores do grupo pode exercer uma influência forte na presença do conflito de grupo (Amason, Thompson, Hochwarter & Harrison, 1995). A habilidade de estimular o conflito de tarefa e minimizar sua transmissão ao conflito de relacionamento pode ser a chave para obter os benefícios do conflito sem seus custos (Eisenhardt & Zbaracki, 1992).

Kotlyar e Karakowsky (2006) estudaram estilo de liderança e conflito de grupo. Avaliaram a conexão entre comportamentos da liderança e os níveis do conflito de tarefa e de relacionamento gerado em grupos de tomada de decisão. As descobertas sugeriram que as diferenças em comportamentos de liderança podem provocar níveis diferentes do conflito de tarefa e relacionamento entre os membros do grupo. Os comportamentos reflexivos do estilo da liderança transformacional demonstraram maior capacidade para motivar os membros do grupo a debater construtivamente idéias. Porém, esse estilo de liderança mostra maior capacidade para inflamar o conflito de relacionamento entre membros do grupo.

Observa-se que há uma carência de pesquisas que investiguem conflito interpessoal no que se refere, por exemplo, às disputas, aos desacordos ou aos choques que podem caracterizar as interações entre supervisor-subordinado e seus impactos nas variáveis do contexto organizacional. Os estudos de conflito, quando focalizam o relacionamento entre supervisor-subordinado geralmente se concentram no estilo do chefe em administrar o conflito entre os pares (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Rahim & Buntzman, 1989); no comportamento do líder como antecedente de conflito (Kotlyar e Karakowsky, 2006); na troca líder-membro e seu impacto nos resultados do subordinado (Gomez & Rosen, 2001; Graen & Scandura, 1987; Sparrowe, 1994); no conflito de papel (Schaubroeck, Ganster, Sime, & Ditman, 1993; Vecchio, 1981) e no conflito em situações em que o subordinado enfrenta expectativas inconsistentes ou contraditórias no trabalho (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoak & Rosenthal, 1964).

Xin e Pelled (2003), cientes de tal lacuna na literatura, buscaram identificar a estrutura e a dinâmica do conflito no nível vertical. Além disso, investigaram o impacto desse conflito, supervisor-subordinado, na percepção dos subordinados a respeito do comportamento do supervisor. Mais especificamente, estudaram a percepção dos subordinados em relação ao fornecimento de suporte emocional e de incentivo à criatividade oferecidos pelo seu supervisor.

Para identificar a estrutura do conflito supervisor-subordinado Xin e Pelled (2003) utilizaram a escala de Gene (1995), que avalia dois tipos de conflito: o de tarefa e o de relacionamento e adaptaram o instrumento de Gene (1995) criado para avaliar conflitos entre pares, às interações dos supervisores com subordinados. Por exemplo, reformularam a pergunta “Quanto conflito emocional há entre você e os membros do seu grupo de trabalho?” para “Quanto conflito emocional há entre você e seu subordinado?”. Vale ressaltar que neste estudo, a avaliação dos conflitos (relacionamento e de tarefa) partia da percepção do chefe. Xin e Pelled analisaram 72 pares supervisor-subordinado e os dados desse estudo revelaram

que tal conflito tem uma estrutura de dois fatores: um fator é o conflito emocional puro (similar ao conflito de relacionamento de Jehn, 1995) e o segundo fator é o conflito misto (combinação do conflito de tarefa e o do conflito de relacionamento de Jehn, 1995). As autoras explicam os resultados do conflito “misto” utilizando a afirmação de Goffman (1955) e Hu (1944) de que quando um subordinado discute com um supervisor sobre o conteúdo da tarefa, o supervisor pode sentir que o subordinado está ameaçando sua posição social, o que pode provocar uma reação negativa no supervisor. Assim, qualquer conflito da tarefa entre um supervisor e um subordinado pode ser entendido pelo supervisor também como conflito de relacionamento, constituindo então esse tipo de conflito que Xin e Pelled (2003) denominaram de “conflito misto”.

Os resultados do trabalho de Xin e Pelled (2003) mostraram que ambos os tipos de conflito (emocional puro e misto) têm associações negativas com percepções dos subordinados a respeito dos comportamentos dos supervisores (fornecimento de suporte emocional e incentivo à criatividade), mas o conflito emocional puro apresentou associações negativas mais fortes do que o conflito misto.

Martins et al. (2007a), por sua vez, examinaram a estrutura do conflito no nível vertical, partindo da percepção do subordinado, ao contrário do trabalho de Xin e Pelled (2003), que o estruturou a partir da percepção do supervisor. Para realização desse estudo, as autoras consideraram os dois tipos de conflitos (relacionamento e tarefa) definidos por Jehn (1995). A escala de Jehn (1995), reformulada por Pearson, Ensley e Amason (2002), que avalia o conflito entre os membros do grupo (pares) foi traduzida, adaptada e validada para avaliação do conflito supervisor-subordinado a partir da percepção do subordinado. Por exemplo, o item ‘Quanto conflito emocional há entre você e os membros do seu grupo de trabalho?’ foi adaptado para ‘Quanto conflito emocional há entre você e o seu chefe?’

Esse estudo de Martins et al. (2007a) revelou que a percepção do conflito supervisor-subordinado na perspectiva do subordinado tem uma estrutura de dois fatores: um fator é o conflito de relacionamento (similar ao conflito de relacionamento de Jehn, 1995), composto por 5 itens, $\alpha = 0,82$, e o segundo fator é o conflito de tarefa (similar ao conflito de tarefa de Jehn, 1995) composto por 4 itens, $\alpha = 0,89$.

Por meio dessa escala, Martins et al. (2007b/c/d/e/f) realizaram alguns estudos a fim de investigarem a influência desse tipo de conflito em outras variáveis do contexto organizacional. Em um dos estudos, Martins et al (2007c) revelou que há relação entre conflito supervisor-subordinado e envolvimento com o trabalho, de modo que o conflito de relacionamento prediz negativamente envolvimento, enquanto que o conflito de tarefa foi preditor positivo. Através desses achados, os autores supuseram que, quando há conflito de relacionamento entre o supervisor e seu subordinado, a relação interpessoal entre eles pode tornar-se incompatível e tensa e, assim, gerar um menor envolvimento do subordinado com o trabalho, pois, como aponta a literatura (Siqueira e Gomide Jr., 2004), a relação que o supervisor estabelece com o subordinado, por exemplo, qualidade e quantidade da comunicação estabelecida, da consideração com as relações pessoais, são consideradas como antecedentes de envolvimento com o trabalho. No que se refere ao conflito de tarefa, o resultado desse estudo, corroborando com os de outros (Bacharach & Lawler, 1981; Levine & Moreland, 1990; Pfeffer, 1981; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994), mostraram que ele pode ser benéfico em algumas circunstâncias, que acontecem quando se discutem, principalmente, discordância sobre as tarefas sem envolvimento emocional, o que possibilita o aumento da qualidade das decisões, o melhor desempenho do empregado e da equipe, a geração de novas idéias sobre os processos organizacionais e o aumento da criatividade para lidar com problemas da organização. Deste modo, este conflito parece promover um maior envolvimento do empregado com o seu trabalho.

Um outro estudo de Martins et al. (2007b) relacionando esse tipo de conflito com comprometimento organizacional afetivo revelou que conflito de relacionamento supervisor-subordinado não teve impacto significativo no comprometimento organizacional afetivo. Já o conflito de tarefa teve um impacto significativo e o predisse inversamente. Através desses achados hipotetizaram explicativamente que, como o chefe pode ser percebido pelo subordinado como representante dos objetivos organizacionais (Dias, 2005), a discordância entre eles sobre as tarefas, poderia levar o subordinado a considerar-se discordante das diretrizes da própria empresa, levando assim, a um menor comprometimento organizacional afetivo. Já o conflito de relacionamento fica restrito aos desacordos de ordem pessoal, não sendo, portanto, confundidos com desacordos quanto aos objetivos da organização.

Martins et al. (2007e) investigaram também a influência dessa variável na satisfação no trabalho e os resultados do estudo mostraram que conflitos supervisor-subordinado (tarefa e relacionamento) não predisseram satisfação, nem a insatisfação no trabalho. A literatura (Schermerhorn, Jr., Hunt & Osborn, 1999) sugere que boa qualidade da relação supervisor-subordinado associa-se a melhores índices de satisfação, o que, segundo esses autores, levou à expectativa deste estudo de que conflitos pudessem levar a índices menores de satisfação no trabalho, o que não se confirmou.

Martins et al. (2007d) investigaram, em outra pesquisa, a interferência das bases de poder utilizadas pelo supervisor no surgimento de conflitos (tarefa e relacionamento) entre ele e o seu subordinado, a partir da percepção do subordinado. Os resultados desse estudo revelaram a base de recompensa como preditora inversa tanto do conflito de relacionamento como do conflito de tarefa supervisor-subordinado, ou seja, quanto mais o supervisor usa da base de recompensa, menos os subordinados percebem a existência desses conflitos. A base de perícia foi preditora inversa do conflito de tarefa, ou seja, quanto mais o subordinado identifica perícia em seu chefe, menor é o conflito de tarefa entre eles. Já a base de coerção mostrou-se

como preditora positiva de ambos os conflitos, ou seja, quanto mais o subordinado percebe o uso da base de coerção pelo seu supervisor, mais percebe a evidência dos conflitos de tarefa e de relacionamento.

Como conflito supervisor-subordinado ainda é uma variável pouco estudada na literatura, novos estudos fazem-se necessários para confirmar e explicar esses achados.

Nenhum estudo foi encontrado na literatura pesquisada que relacionasse conflito supervisor-subordinado com o construto de BET de Siqueira e Padovam (2004). Assim, explorar essas relações aponta para um novo e interessante foco que pode ampliar a compreensão do bem-estar no trabalho, reforçando a preocupação surgida com a Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) de se voltar para aspectos promotores de saúde e bem-estar.

3 - MODELO E HIPÓTESES

O estudo teve por objetivo investigar o impacto da percepção dos subordinados a respeito das bases de poder utilizadas pelo seu supervisor, dos conflitos entre supervisor e subordinado e dos conflitos intragrupais nas três variáveis indicadoras, de bem-estar no trabalho (BET) segundo Siqueira e Padovam (2004): satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (ver Figura 2).

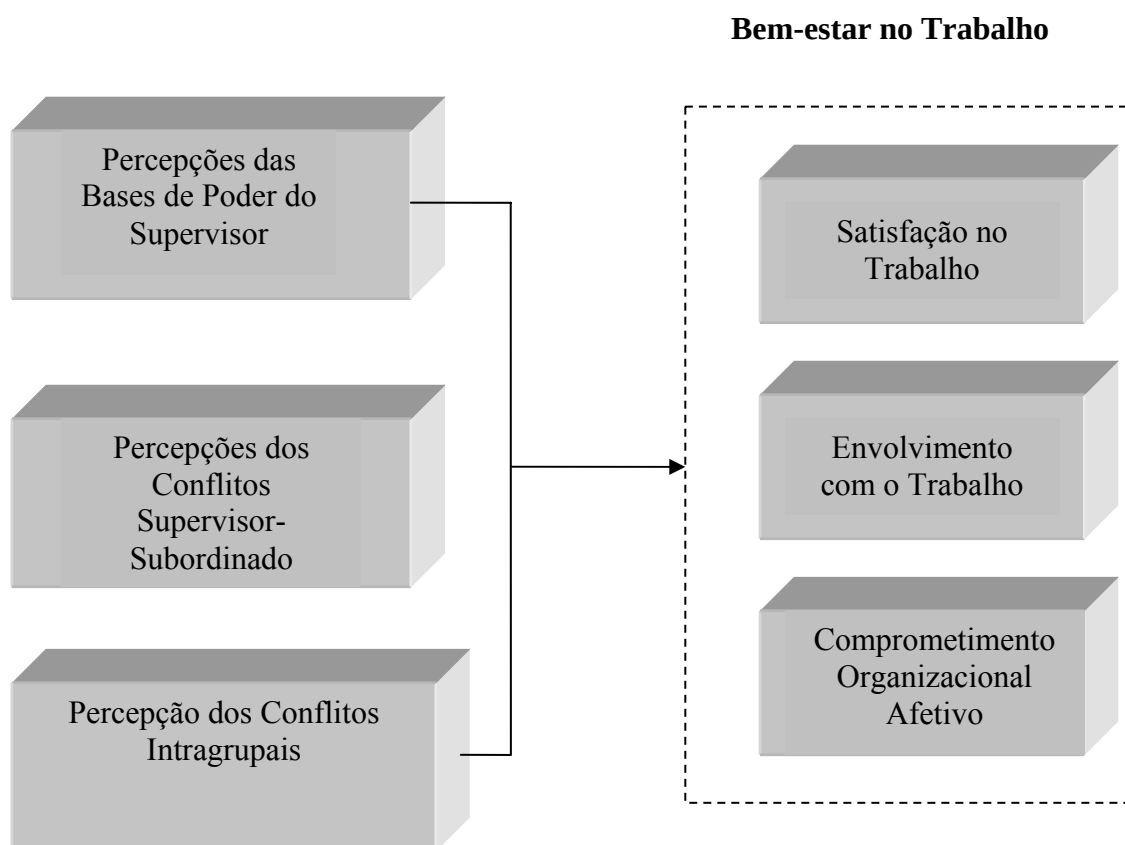


Figura 2 - Bases de poder do supervisor, Conflitos supervisor-subordinado e Conflitos intragrupais como antecedentes de Bem-estar no trabalho.

Para este estudo foram adotadas com variáveis antecedentes as bases de poder do supervisor, os conflitos supervisor-subordinado e os conflitos intragrupais (Figura 2), posicionando-as como antecedentes de cada dimensão de bem-estar.

Resultados de pesquisas (Guimarães, 2007; Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) têm sugerido que a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional são afetados positivamente pelas bases de poder do supervisor de perícia e referência, e que base de coerção geralmente influencia negativamente resultados individuais. Conforme afirma Dias (2005), há situações nas quais os empregados personificam a organização na figura de seu supervisor, percebendo suas atitudes como representativas das intenções da própria empresa. Assim, o uso das bases de poder pelo supervisor pode ser percebido pelo empregado como a própria organização agindo. Ora, se a organização age adequadamente, o empregado responde com vínculos positivos como satisfação e comprometimento.

Tem sido constatado que a presença de conflito entre os membros de um grupo no ambiente organizacional gera impacto tanto para a saúde do indivíduo como para os resultados da organização. Estudos apontam que conflito de relacionamento é prejudicial para a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (De Dreu & Weingart, 2003; Guimarães, 2007; Jehn, 1994; 1995; 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005). Segundo Jehn (1997), esse tipo de conflito torna os membros do grupo irritáveis, desconfiados e ressentidos, causando sérios prejuízos a satisfação no trabalho. De acordo com Guimarães (2007), seu impacto transcende os limites da equipe de trabalho, prejudicando também, em graus similares o tipo do vínculo que o indivíduo estabelece com sua organização. Já o conflito vivenciado quando os trabalhadores discordam sobre as tarefas traz resultados ainda inconclusivos sobre seus impactos na satisfação e comprometimento. Fatores como a complexidade da tarefa (Jehn, 1994), dimensão do conflito (Jehn 1997), intensidade

(De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995) e período que ocorre no decorrer da execução da tarefa (Jehn & Mannix, 2001) exercem influência no seu resultado sobre outras variáveis do contexto organizacional.

Os impactos dos conflitos advindos da relação entre o subordinado e seu chefe ainda são pouco estudados e inconclusivos na literatura de Comportamento Organizacional, mas alguns achados (Martins et al., 2007b/c) sugerem que esse tipo de conflito quando de ordem pessoal (conflito de relacionamento) influencia negativamente o envolvimento do indivíduo com o trabalho. Isso porque a relação interpessoal entre eles poderia tornar-se incompatível e tensa e, como aponta a literatura (Siqueira e Gomide Jr., 2004), a relação que o supervisor estabelece com o subordinado, por exemplo, qualidade e quantidade da comunicação estabelecida, da consideração com as relações pessoais, são consideradas como antecedente de envolvimento com o trabalho. Já o conflito voltado a desacordos sobre as tarefas (conflito de tarefa) apresenta associação positiva com o envolvimento, pois a discordância sobre as tarefas sem envolvimento emocional possibilitaria o aumento da qualidade das decisões, o melhor desempenho do empregado e a geração de novas idéias, contribuindo para um maior envolvimento do empregado com o trabalho outros (Bacharach & Lawler, 1981; Levine & Moreland, 1990; Pfeffer, 1981; Tjosvold, 1991; Van de Vliert & De Dreu, 1994), bem como negativa com o comprometimento organizacional afetivo, pois o chefe poderia ser percebido pelo subordinado como representante dos objetivos organizacionais (Dias, 2005) e, assim, a discordância entre eles sobre as tarefas poderia levar o subordinado a considerar-se discordante das diretrizes da própria empresa, o que o levaria a um menor comprometimento organizacional.

Tais achados permitiram supor que o bem-estar no trabalho (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo) sofra impactos advindos da percepção do subordinado a respeito do tipo de base de poder que seu chefe

utiliza para influenciá-lo e dos tipos de conflitos percebidos na interação com seus pares e/ou com seu chefe.

Como bases de poder, conflitos intragrupal e supervisor-subordinado e bem-estar no trabalho são variáveis que têm sido pouco estudadas e pelo fato da literatura da área apresentar alguns resultados ainda inconclusivos, poderá este estudo colaborar para avançar o conhecimento do campo do comportamento organizacional, além de auxiliar na consolidação das poucas conclusões existentes.

Com base na literatura apresentada, no presente trabalho, a suposição básica é de que Bases de poder do supervisor, Conflitos de relacionamento e Conflitos de tarefa (Intragrupal e Supervisor-subordinado) predizem Bem-estar no trabalho (BET): satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo.

4 – MÉTODO

4.1 - PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS

Diversas empresas da cidade de Goiânia, privadas e públicas, foram contatadas pela pesquisadora e convidadas a participarem da pesquisa. Para aquelas que se disponibilizaram a participar, após assinarem o termo de consentimento (Anexo A), seus empregados foram abordados no próprio ambiente de trabalho e convidados a participarem do estudo. Aos trabalhadores que quiseram colaborar e que atendiam aos requisitos mínimos para inclusão na amostra (escolaridade, tempo mínimo na mesma equipe e de subordinação ao mesmo chefe) foram aplicados os instrumentos descritos a seguir para a avaliação do bem-estar no trabalho, das bases de poder do supervisor, do conflito intragrupal e do conflito supervisor-subordinado. A autorização do participante foi formalizada por meio do termo de consentimento (Anexo B). Todos os sujeitos e respectivas empresas receberam informações sobre o objetivo do estudo, divulgação do resultado e garantia de sigilo de informações, como previsto pelas normas da Resolução 196 do CNS.

4.2 - INSTRUMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Escala de Bases de Poder do Supervisor: construída e validada por Martins, Guimarães, Azevedo, Oliveira e Guimarães (2006). É composta por 15 frases que descrevem 4 fatores: poder de perícia (4 itens; $\alpha = 0,85$), poder legítimo (4 itens; $\alpha = 0,82$), poder de coerção (3 itens; $\alpha = 0,85$) e poder de recompensa (4 itens; $\alpha = 0,72$). Com escala de resposta variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente) – veja-se o Anexo 6.

Escala de Conflitos Intragrupais: de Martins e Guimarães (2006) traduzida, adaptada e validada fatorialmente a partir da Escala de Pearson et al. (2002) que avalia dois fatores: conflito de relacionamento e conflito de tarefa entre os pares. O primeiro fator tem 5 itens (α

= 0,81) e o segundo tem 4 itens ($\alpha = 0,77$). Com escala de resposta variando de 1(nenhum) a 4(muitíssimo) – veja-se o Anexo D.

Escala de Conflito Supervisor-Subordinado: de Martins et al. (2007a), é traduzida, adaptada e validada fatorialmente a partir da escala de Pearson et al. (2002). Avalia o conflito supervisor-subordinado a partir da percepção do subordinado. É composta por dois fatores, conflito de relacionamento (5 itens, $\alpha = 0,82$) e conflito de tarefa (4 itens, $\alpha = 0,89$). Com escala de resposta variando de 1(nenhum) a 4(muitíssimo) – veja-se o Anexo E.

Escala de Satisfação no Trabalho: construída e validada por Martins e Santos (2006), composta por 45 frases que descrevem seis fatores: satisfação com reconhecimento profissional (9 itens; $\alpha = 0,82$), satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho (4 itens; $\alpha = 0,81$), satisfação com o suporte organizacional (8 itens; $\alpha = 0,86$), satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho (6 itens; $\alpha = 0,80$), insatisfação com a falta de suporte psicossocial (10 itens; $\alpha = 0,85$) e insatisfação com a sobrecarga de trabalho (8 itens; $\alpha = 0,81$). Com escala de resposta variando de 5 (muita satisfação) a 1(muita insatisfação) – veja-se o Anexo F.

Escala de Envolvimento com o Trabalho: construída e validada por Siqueira (1995), unifatorial, contém cinco frases ($\alpha = 0,78$). Com escala de resposta variando de 1(discordo totalmente) a 7(concordo totalmente) – veja-se o Anexo F.

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo: construída e validada por Siqueira (1995), unifatorial, contém 5 frases ($\alpha = 0,93$) - versão reduzida. Com escala de resposta variando de 1 (nada) a 5(extremamente) – veja-se o Anexo F.

4.3 - PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

As respostas dos participantes foram codificadas numa planilha do Programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 12.0 e submetidas a análises estatísticas como média, desvio-padrão, frequência, teste de normalidade, distribuição de valores

extremos e de casos omissos, correlação, ‘alpha’ de Cronbach, análise de variância e de regressão múltipla, a fim de verificar o poder preditivo das variáveis antecedentes (conflito intragrupal, conflito supervisor-subordinado e bases de poder do supervisor) sobre a variável conseqüente (bem-estar no trabalho). Os resultados foram discutidos com base nos achados da literatura da área.

4.4 - ANÁLISES PRELIMINARES E LIMPEZA DO ARQUIVO DE DADOS

Antes da análise dos dados, verificou-se se todos os participantes atendiam aos critérios para inclusão na amostra. Como os sujeitos que responderam os questionários já haviam sido previamente selecionados atendendo os critérios mínimos para participação na pesquisa, nenhum sujeito teve que ser eliminado. Em seguida foi realizado o exame da acuracidade da digitação dos registros das variáveis do Banco de Dados para garantir sua exatidão. Nenhum dado foi digitado incorretamente.

4.5 - PARTICIPANTES

A definição do tamanho da amostra deste estudo atendeu à regra de *thumb* (Tabachnick & Fidell, 2001), tendo sido calculada pela fórmula: $N = 50 + 8K$ (sendo K o número de variáveis antecedentes). Assim, este estudo deveria ter, no mínimo, 114 sujeitos ($N = 50 + 8 \times 8 = 114$), mas ultrapassou este número, tendo sido composto por 130 trabalhadores que concordaram voluntariamente em participar do estudo. Foram oriundos de diversas organizações públicas e a maior parte (54,4%) de empresas privadas do estado de Goiás. A maioria dos sujeitos (60%) foi do sexo feminino, com idade média de 30 anos ($DP = 9,1$) e escolaridade mínima correspondente ao Ensino Médio, para facilitar a capacidade de leitura e interpretação de frases, sendo que 52% dos sujeitos possuíam nível superior completo e maioria desempenhava funções administrativas (75%). Além disso, trabalhavam há no mínimo três meses subordinados ao mesmo chefe e na mesma equipe. Com tempo médio de empresa de

44 meses (DP = 4,7), de equipe de 27 meses (DP = 38,3, moda 6, mediana 12) e de tempo de subordinação ao mesmo chefe de 20 meses (DP = 25,6, moda 6, Mediana 10). Para uma caracterização mais detalhada dos participantes ver Tabela 1.

Tabela 1 - Descrição dos participantes.

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO	VARIAÇÕES	GERAIS	DP	Mo
Tamanho da amostra		130		
Média Idade		30 anos	9,1	
Tempo médio de Empresa		44 meses	4,7	
Tempo médio de Equipe		27 meses	38,3	6
Tempo médio de subordinação ao Chefe		20 meses	25,6	6
Sexo	Feminino	40%		
	Masculino	60%		
Tipo de Empresa	Privada	54,4%		
	Pública	45,6%		
Escolaridade	Médio	24,8%		
	Superior Incompleto	22,4%		
	Superior Completo	52,0%		
Função	Administrativa	75%		
	Operacional	11,7%		
	Comercial	10,8%		
	Liderança	3,3%		

5 - RESULTADOS

5.1 - ESTATÍSTICA DESCRITIVA POR VARIÁVEL

Conforme apresentando na Tabela 02, em Bases de Poder, as médias divergiram bastante. As médias das bases de poder legítimo (3,8) e de perícia (4,1) ficaram ao redor do ponto 4 da escala (concordo), o que indica que os empregados percebem que seus supervisores são capazes de fazê-los cumprir as tarefas que precisam, pois possuem um conhecimento específico e o direito legítimo para prescrever-lhes comportamentos. A base de poder de coerção (2,3) ficou bem próxima do ponto 2 da escala (discordo) o que parece indicar que os empregados não percebem seus supervisores como capazes de lhes infligirem punições. A base de poder de recompensa (3,3) ficou mais próxima do ponto nem concordo nem discordo, o que demonstra que os empregados não conseguiram opinar sobre a capacidade de seus supervisores para lhes presentear recompensas. Porém, o DP desta variável chama atenção ($DP = 1,0$), pois indica que há grande oscilação na percepção dos participantes quanto a essa capacidade do supervisor em lhes recompensar.

As médias dos conflitos intragrupais de tarefa (2,2) e de relacionamento (2,0) ficaram em torno do ponto 2 da escala (Pouco), o que indica que os empregados perceberam pouco conflito entre os membros de seu grupo de trabalho para realizar as tarefas e poucas incompatibilidades interpessoais. As médias do conflito de tarefa supervisor-subordinado (1,7) e relacionamento (1,4) também indicam que os empregados percebem que existe pouco desacordo com o supervisor quanto ao desempenho das tarefas e quase nenhuma incompatibilidade interpessoal, não relacionadas à tarefa.

As médias dos fatores de satisfação (4,4; 4,4; 4; 4 e 4,6) indicam, respectivamente, que os empregados mostraram-se satisfeitos com o suporte recebido pela organização, com a utilidade social da organização e do trabalho, com o relacionamento afetivo no trabalho e,

principalmente, com o reconhecimento profissional, que ficou próximo ao ponto 5 da escala (muita satisfação). Com relação aos fatores de insatisfação, as médias (1,7, perto do ponto 2 da escala – insatisfação e 3,0, no ponto médio da escala - indiferença) indicaram que os empregados demonstraram certa insatisfação com a falta de suporte psicossocial e são indiferentes com relação à sobrecarga de trabalho.

A média do envolvimento com o trabalho (4,2) que ficou próxima do ponto 4 da escala (nem concordo nem discordo) parece indicar que o estar envolvido com o trabalho não é algo que permanece constante, o tamanho do DP = 1,2, mostra que alguns podem se sentir muito envolvidos como o trabalho e outros, não.

Quanto ao Comprometimento organizacional afetivo, a média (3,6) ficou um pouco mais próxima do ponto 4 (muito) da escala, o que indica que os empregados tendem a sentir muito comprometidos afetivamente com a organização onde trabalham, ou seja, identificam-se com ela e com seus objetivos.

Tabela 2 – Estatística descritiva por variável.

Variável	Mínimo	Máximo	Média	Ponto Médio da Escala	DP
Tipos de bases de poder					
Recompensa	1,0	5,0	3,3	3,0	1,0
Coerção	1,0	4,8	2,3	3,0	0,8
Legítimo	1,0	5,0	3,8	3,0	0,8
Perícia	1,0	5,0	4,1	3,0	0,7
Tipos de conflitos intragrupal					
Conflito tarefa	1,0	3,8	2,2	2,5	0,5
Conflito relacionamento	1,0	3,6	2,0	2,5	0,6
Tipos de conflitos supervisor-subordinado					
Conflito tarefa	1,0	4,0	1,7	2,5	0,7
Conflito relacionamento	1,0	4,0	1,4	2,5	0,5
Fatores de satisfação no trabalho					
Satisf. Suporte Organizacional	2,4	5,0	4,4	3,0	0,5
Satisf. Utilidade social da organização e do trabalho	2,3	5,0	4,4	3,0	0,5
Satisf. com o relacionamento afetivo no trabalho	3,5	5,0	4,4	3,0	0,4
Satisf. com o reconhecimento profissional	2,9	5,0	4,6	3,0	0,3
Fatores de insatisfação					
Insatisf. com a falta de suporte psicossocial	1,0	4,4	1,7	3,0	0,5
Insatisf. com a sobrecarga de trabalho	1,1	4,9	3,0	3,0	0,7
Envolvimento com o trabalho	1,0	7,0	4,2	4,0	1,2
Comprometimento organizacional afetivo	1,8	5,0	3,6	3,0	0,7

A Tabela 2 mostra valores mínimo e máximo, as médias e desvios padrões referentes aos fatores encontrados para as variáveis conseqüentes e antecedentes.

5.2 - ANÁLISES DOS PRESSUPOSTOS DA REGRESSÃO

5.2.1 - Honestidade das correlações

De modo a checar os pressupostos da análise de regressão múltipla, foi analisada primeiramente a honestidade das correlações. Pode-se afirmar que as correlações existentes entre as VI(s) – ver Tabela 03 – são honestas, não sendo inflacionadas porque cada item dos

instrumentos utilizados pertence a somente um fator, não havendo, por exemplo, duplicação de itens nos fatores, nem deflacionadas, porque as categorias das escalas de respostas não continham variáveis dicotômicas, nem eram muito restritas (Tabachnick & Fidell, 2001).

5.2.2 - Dados omissos

O banco de dados ainda foi analisado quanto aos dados omissos (missing values). Não havia dados omissos.

5.2.3 - Proporção de casos por VI

Em relação ao tamanho da amostra utilizou-se a regra de *thumb* para múltiplas antecedentes ($50 + 8K$, onde K é o número de antecedentes) de acordo com Tabachnick e Fidell (2001). Segundo essa regra, o número mínimo de sujeitos para a pesquisa poderia ser de 114 e neste estudo havia 130 participantes.

5.2.4 - Valores extremos (outliers)

Os valores extremos univariados (*outliers*) foram identificados pelos scores Z. Foram identificados os itens com scores Z maiores do que 3,0 (Tabachnick & Fidell, 2001) e a quais casos pertenciam. Havia um item com valor extremo nos casos 46, 98, 106, 107 e 121 e o caso 44 apresentou valor extremo em quatro itens. A análise dos *plots Stem-and-Leaf* mostrou que a distribuição era aleatória.

Outliers multivariados foram estimados pela distância Mahalanobis avaliadas como χ^2 com graus de liberdade iguais ao número de variáveis. Nenhum valor de χ^2 foi significativo, o que demonstrou que nenhum deles teve muita influência na análise. Segundo Tabachnick e Fidell (2001), “você precisa decidir se os casos outliers são propriamente parte da população que você pretende amostrar. Casos com valores extremos, que apesar disso, estão aparentemente ligados com o resto dos casos são, mais provavelmente, parte legítima da amostra” (p. 71). Por isto, foram mantidos no banco de dados. Assim, 130 sujeitos permaneceram na amostra.

5.2.5 - Multicolinearidade e Singularidade

O exame das correlações entre as variáveis antecedentes mostrou não haver multicolinearidade entre elas, já que nenhum dos valores das correlações (o maior valor de r foi de 0,64) foi igual ou maior do que 0,90 (Tabachnick & Fidell, 2001). Não se detectou singularidade já que nenhuma correlação entre as antecedentes foi igual a 1.

5.2.6 – Normalidade

A normalidade da distribuição das variáveis foi testada pelo teste de Kolmogorov-Smirnov. Houve skewness negativo em satisfação com o reconhecimento profissional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho e com a base de poder de perícia, e skewness positivo no conflito de relacionamento e de tarefa supervisor-subordinado. Para verificar o impacto dos skewness na distribuição dos resíduos foi calculada regressão padrão entre os scores preditos da VD. Esses cálculos revelaram que os resíduos possuíam uma relação em linha reta com esses resultados e que a variância dos resíduos sobre esses resultados era a mesma para todos os resultados preditos (Tabachnick & Fidell, 2001). Os erros da regressão eram independentes um do outro porque a estatística Durbin-Watson não foi significativa. Assim, a skewness não produzia impacto significativo na normalidade, de modo que a distribuição foi considerada normal.

5.2.7 - Linearidade

A linearidade entre as variáveis foi comprovada pelo exame dos *scatterplots* bivariados dos resíduos que revelaram forma oval comprovando também a homoscedasticidade (Tabachnick & Fidell, 2001).

5.2.8 - Padrões de associação entre Antecedentes e Consequentes

5.2.8.1 - Correlações

As correlações entre os fatores apresentadas na Tabela 3 demonstram índices moderados em relação à força da correlação entre as seguintes variáveis (conflito de tarefa intragrupal – conflito de relacionamento intragrupal, $r = 0,61$; conflito de tarefa supervisor-subordinado –

conflito de relacionamento supervisor-subordinado, $r = 0,64$; satisfação com o suporte organizacional – satisfação com o reconhecimento profissional no trabalho, $r = 0,69$; satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho se relacionou com – satisfação com o reconhecimento profissional no trabalho, $r = 0,62$ e satisfação com o suporte organizacional, $r = 0,75$; satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho se relacionou com satisfação com o reconhecimento profissional no trabalho, $r = 0,62$; satisfação com o suporte organizacional, $r = 0,80$; e satisfação com utilidade social da organização e do trabalho, $r = 0,65$; comprometimento organizacional afetivo – envolvimento com o trabalho, $r = 0,56$. As demais correlações encontradas, embora sejam significativas (não são resultado do acaso), podem ser consideradas correlações fracas (r abaixo de $0,50$).

Tais resultados mostram que quanto mais o trabalhador percebia conflito entre ele e os integrantes do seu grupo ao desempenharem tarefas, mais percebia o conflito de relacionamento entre eles. O mesmo foi notado com relação ao conflito supervisor-subordinando, quanto mais evidente o conflito de tarefa entre o chefe e seu subordinado, mais o subordinado percebia o conflito de relacionamento entre eles.

No que se refere à satisfação, quanto mais os empregados se sentiam satisfeitos com o suporte organizacional mais se mostraram satisfeitos com o reconhecimento profissional. Quanto mais satisfeitos com a utilidade social da organização e do trabalho mais satisfação demonstraram com o reconhecimento profissional e com o suporte organizacional. Quanto mais se sentiam satisfeitos com o relacionamento afetivo no trabalho mais sentiam satisfação com o reconhecimento profissional no trabalho, com o suporte organizacional e com utilidade social da organização e do trabalho. E quanto mais comprometidos afetivamente com a organização, mais se sentiam envolvidos com o trabalho.

Tabela 3 - Correlações de Pearson entre as variáveis deste estudo.

	Conflito de relacionamento intragrupal	Conflito de tarefa intragrupal	Conflito de relacionamento supervisor-subordinado	Conflito de tarefa supervisor-subordinado	Base de poder de coerção	Base de poder de recompensa	Base de Poder de perícia	Base de poder legítimo	Insat.sobrecarga de trabalho	Insat. falta de suporte psicossocial	Sat. reconheç. prof. no trab.	Sat. suporte org.	Sat. utilidade social da org. e do trab.	Sat. relacionamento afetivo no trab.	Envolvimento c/ o trab.
Conflito de relacionamento intragrupal															
Conflito de tarefa intragrupal	,608(**)														
Conflito de relacionamento supervisor-subordinado	,426(**)	,444(**)													
Conflito de tarefa supervisor-subordinado	,353(**)	,443(**)	,644(**)												
Base de poder de coerção	,202(*)	0,084	0,118	0,137											
Base de poder de recompensa	0,017	0,033	0,033	-0,062	-0,136										
Base de poder de perícia	-0,143	-0,037	-0,131	-,246(**)	-,246(**)	,466(**)									
Base de poder legítimo	-0,116	0,005	0,04	-0,091	-0,052	,410(**)	,483(**)								
Insat.sobrecarga de trabalho	-0,101	-0,062	-0,153	-0,114	0,117	0,139	,179(*)	,202(*)							
Insat. Falta de suporte psicossocial	-,242(**)	-,247(**)	-0,125	-,257(**)	0,108	0,073	-0,069	-0,003	,346(**)						
Sat. reconheç. prof. no trab.	0,015	0,064	-0,022	-0,086	0,009	0,162	,363(**)	,375(**)	,292(**)	-,235(**)					
Sat. suporte org.	-0,029	-0,015	-0,076	-,176(*)	-0,008	0,091	,281(**)	,390(**)	,337(**)	-0,172	,695(**)				
Sat. utilidade social da org. e do trab.	-0,032	0,105	-0,002	-0,044	0,065	0,039	,241(**)	,304(**)	,213(*)	-,209(*)	,618(**)	,753(**)			
Sat. relacionamento afetivo no trab.	-0,085	-0,067	-0,164	-,178(*)	-0,003	0,15	,330(**)	,348(**)	,395(**)	-,194(*)	,624(**)	,799(**)	,646(**)		
Envolvimento c/ o trab.	-0,062	0,061	-0,127	-0,039	0,057	-0,076	0,042	0,028	,382(**)	0,015	,203(*)	,276(**)	,261(**)	,406(**)	
Comprometimento org. afetivo	-,176(*)	-0,072	-,209(*)	-0,144	0,102	-0,015	0,071	0,05	,444(**)	0,13	,234(**)	,194(*)	,243(**)	,377(**)	,560(**)

** Correlação significante a 0,01;

* Correlação significante a 0,05.

5.2.9 - Confiabilidade dos Instrumentos

A fidedignidade (consistência interna) dos instrumentos foi testada por meio do ‘alpha de Cronbach’ e da correlação item-total que mostraram resultados próximos aos dos estudos originais (ver Tabela 4).

O coeficiente alfa de Cronbach é considerado por Hair Jr. et al. (1998) um indicador consistente para análise da confiabilidade de uma escala e, muito embora não haja um padrão absoluto, valores de alfa de Cronbach iguais ou superiores a 0,70 refletem uma fidedignidade aceitável. Por outro lado, estes autores salientam que valores inferiores a 0,70 podem ser aceitos se a pesquisa for de natureza exploratória.

Tabela 4. – Confiabilidade dos instrumentos de pesquisa para amostra deste estudo.

	Fatores	Nº de Itens	Alfa reavaliado	Correlação média item total
Escala de Bases de Poder do Supervisor (Martins, Guimarães, Azevedo, Oliveira e Guimarães, 2006)	Base de poder legítimo	4	0,83	0,66
	Base de poder de perícia	4	0,85	0,69
	Base de poder de coerção	3	0,78	0,63
	Base de poder de recompensa	4	0,80	0,62
Escala de Conflitos Intragrupais (Martins e Guimarães, 2006)	Conflito de relacionamento	5	0,86	0,68
	Conflito de tarefa	4	0,85	0,70
Escala de Conflito Supervisor-Subordinado (Martins et al. 2007a)	Conflito de relacionamento	5	0,86	0,69
	Conflito de tarefa	4	0,92	0,81
Escala de Satisfação no Trabalho (Martins e Santos, 2006)	Satisfação com suporte organizacional	8	0,88	0,65
	Satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho	4	0,73	0,55
	Satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho	6	0,75	0,50
	Satisfação com o reconhecimento profissional no trabalho	9	0,79	0,48
	Insatisfação com a falta de suporte psicossocial	10	0,84	0,54
	Insatisfação com a sobrecarga de trabalho	8	0,82	0,54
Escala de Envolvimento com o Trabalho (Siqueira, 1995)	<i>Unifatorial</i>	5	0,74	0,51
Escala de Comprometimento Organizacional afetivo (Siqueira, 1995)	<i>Unifatorial</i>	5	0,91	0,78

5.3 - ANÁLISES DE REGRESSÃO LINEAR PADRÃO

Análises de regressão múltipla linear padrão foram utilizadas para testar a hipótese de que bases de poder, conflitos de relacionamento e conflitos de tarefa (intragrupal e supervisor-subordinado) predizem BET – satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (ver modelo hipotético geral). A seguir seus resultados serão relatados.

Na amostra estudada, os resultados da análise de regressão padrão (Ver Figura 3) revelaram que o modelo que reuniu os quatro tipos de bases de poder do supervisor (recompensa, coerção, legítimo e perícia), os dois tipos de conflito intragrupal (relacionamento e tarefa) e os dois tipos de conflitos entre supervisor e subordinado (relacionamento e tarefa) explicou significativamente 20% da variância da satisfação com o suporte organizacional ($R^2 = 0,197$; F modificado = 3,61; $p < 0,01$), sendo que o poder legítimo mostrou-se como o único preditor significativo e positivo desta variável (Beta= 0,37, $t = 3,77$, $p < 0,01$). Isso significa dizer que quanto mais o empregado percebeu que seu supervisor utilizou a base de poder legítimo, mais se sentiu satisfeito com o suporte organizacional.

Este modelo das antecedentes também explicou significativamente 15% da variância da satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho ($R^2 = 0,155$; F modificado = 2,71; $p < 0,01$). Que teve como único preditor significativo e positivo a base de poder legítimo (Beta= 0,26, $t = 2,60$, $p < 0,05$). Isso significa dizer que quanto mais o empregado percebeu que seu supervisor utilizou a base de poder legítimo, mais ficou satisfeito com a utilidade social da organização e do trabalho.

O modelo também explicou significativamente 19% da variância da satisfação com relacionamento afetivo no trabalho [$R^2 = 0,191$; F modificado = 3,48; $p < 0,01$], sendo preditores significativos e positivos a base de poder de perícia (Beta= 0,21, $t = 2,03$, $p < 0,05$),

responsável por 2,8% ($R^2 = 0,163$, F modificado= 3,31; $p < 0,01$) da explicação da variância total desta variável e a base de poder legítimo ($Beta = 0,28$, $t = 2,81$, $p < 0,01$) que contribui com 5,4% ($R^2 = 0,137$, F modificado= 2,70; $p < 0,05$) do poder explicativo do modelo. Isso revelou que quanto mais o empregado percebeu que seu supervisor utilizou a base de poder de perícia e a base de poder legítimo, mais ficou satisfeito com o relacionamento afetivo no seu trabalho.

O modelo também explicou significativamente 20% da variância da satisfação com reconhecimento profissional [$R^2 = 0,205$; F modificado = 3,79; $p < 0,01$], sendo preditores significativos e positivos a base de poder de perícia ($Beta = 0,28$, $t = 2,65$, $p < 0,01$), responsável por 4,8% ($R^2 = 0,157$, F modificado= 3,17; $p < 0,01$) da explicação da variância total desta variável e a base de poder legítimo ($Beta = 0,28$, $t = 2,85$, $p < 0,01$) que contribui com 5,5% ($R^2 = 0,150$, F modificado= 2,99; $p < 0,01$) do poder explicativo do modelo. Isso revelou que quanto mais o empregado percebeu que seu supervisor utilizou a base de poder de perícia e a base de poder legítimo, mais ficou satisfeito com o reconhecimento profissional que recebia.

O modelo também predisse significativamente 18% da variância da insatisfação com a falta de suporte psicossocial [$R^2 = 0,177$; F modificado = 3,18; $p < 0,01$], tendo como único preditor significante e inverso o conflito de tarefa supervisor-subordinado ($Beta = -0,31$, $t = 2,74$, $p < 0,05$). Isso significa dizer que quanto mais o empregado percebeu o conflito no que diz respeito às tarefas entre ele e o seu supervisor, menos se sentiu insatisfeito com a falta de suporte psicossocial.

Os cálculos de regressão revelaram que o modelo das variáveis antecedentes não foi preditor significativo da variância da insatisfação com a sobrecarga de trabalho, do envolvimento com o trabalho e do comprometimento organizacional afetivo (p acima de 0,05).

VARIÁVEIS ANTECEDENTES

BEM-ESTAR NO TRABALHO

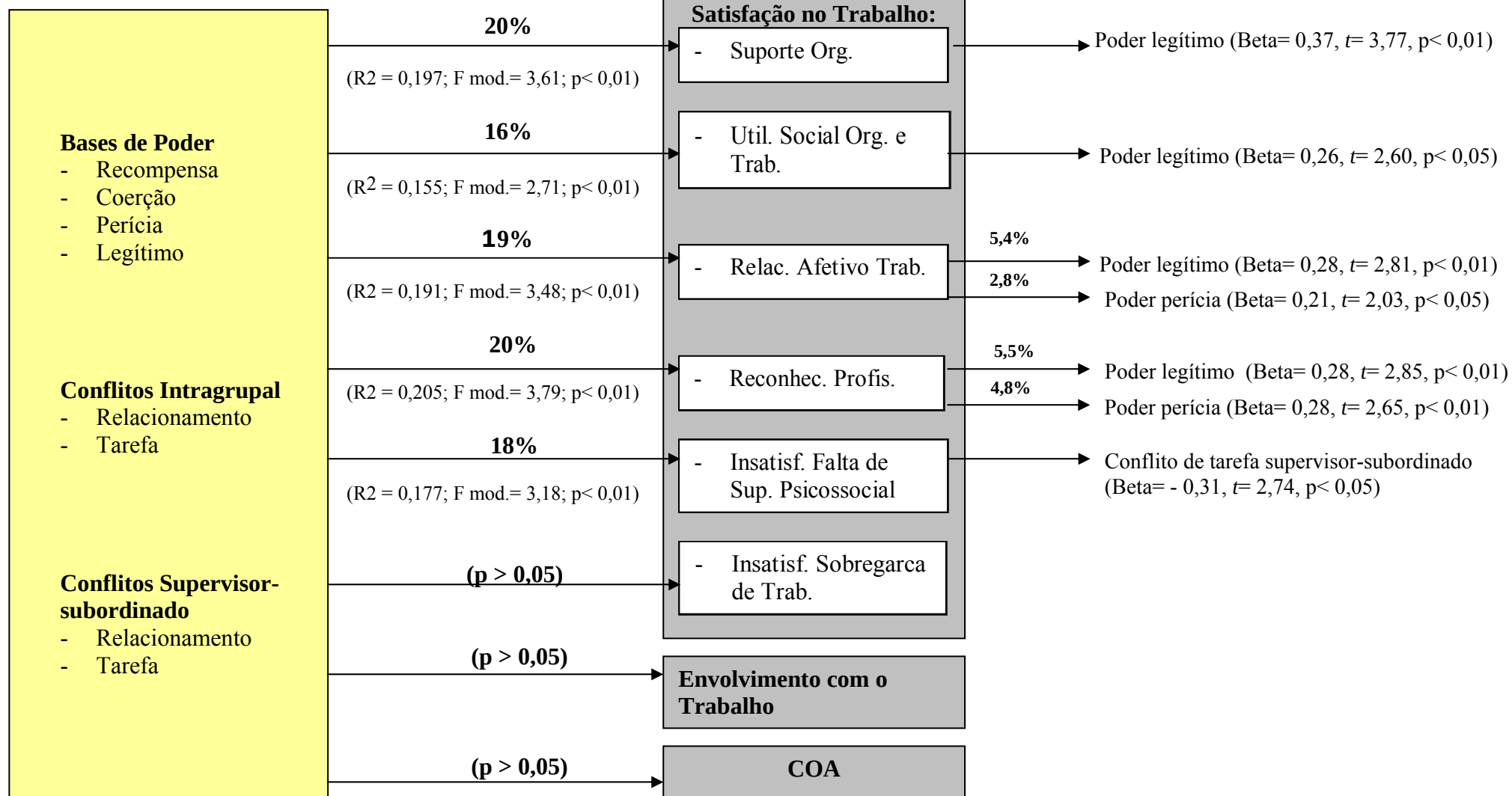


Figura 3 – Resultados das análises de Regressão Múltipla Linear Padrão

6- DISCUSSÃO

De acordo com o modelo hipotetizado neste estudo, buscou-se investigar o poder preditivo da percepção dos subordinados das bases de poder utilizadas pelo seu supervisor, dos conflitos entre supervisor e subordinado e dos conflitos intragrupais nos indicadores de bem-estar no trabalho (BET): satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (COA).

Os resultados deste estudo revelaram que dos três indicadores do BET, somente os fatores de satisfação no trabalho e um dos fatores de insatisfação foram explicados pelo modelo, sendo preditores significativos e positivos dos fatores de satisfação as bases de poder legítimo e de perícia; e como preditor inverso e significativo de insatisfação com a falta de suporte psicossocial, o conflito de tarefa supervisor-subordinado. Envolvimento com o trabalho e COA não foram explicados pelo modelo que reuniu as variáveis antecedentes, ou seja, o modelo das variáveis antecedentes deste estudo não explicou o construto de BET.

Esta discussão será construída comparando os resultados desta pesquisa com os achados da literatura pesquisada.

A literatura (Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) aponta que base de poder de perícia e referência estabelece associações positivas com satisfação no trabalho, enquanto a base de poder de coerção geralmente indica influência negativa. Em relação às bases de recompensa e legítimo, os estudos citados não identificaram associações significativas com satisfação. Rahim, Antonioni e Psenicka (2001) salientam que os supervisores com poder de referência dão aos subordinados um sentido de finalidade, o que pode ser muito eficaz para mudar os comportamentos destes. Os autores apontam ainda que a ligação entre o poder de perícia e de referência provavelmente indica que os supervisores, além de terem habilidades cognitivas elevadas (QI) apresentam também habilidades, capacidades e competências voltadas para o relacionamento interpessoal (inteligência

emocional). Segundo Goleman (1998), sem inteligência emocional, uma pessoa poderá ter o melhor treinamento do mundo, uma mente incisiva, analítica, bem como uma infinita fonte de idéias espertas, mas ainda assim não será um grande líder.

Neste estudo, os resultados mostraram que quanto mais o empregado percebeu que seu supervisor utilizou a base de poder legítimo, mais se sentiu satisfeito com o suporte organizacional e com a utilidade social da organização e do trabalho. Como explicação, pode-se supor que, devido aos empregados perceberem a figura de autoridade em seus supervisores (média =3,7), associam a este poder formal a capacidade de influência do supervisor para conseguir recursos necessários tanto para lhes garantir suporte da organização, uma vez que a posição na hierarquia organizacional é importante para isto, bem como para promover condições de tornar o trabalho e a organização mais úteis socialmente, visto que um supervisor com bastante poder legítimo poderá ter mais facilidade para influenciar as políticas da organização para atender aos aspectos sociais. Os resultados também mostraram que quanto mais o empregado percebeu que seu supervisor utilizou a base de poder legítimo e a base de poder de perícia, mais ficou satisfeito com o com relacionamento afetivo no seu trabalho e com o reconhecimento profissional. Supõe-se que isso pode ocorrer porque quando os empregados percebem as bases de poder legítimo (média =3,7) e de perícia (média = 4,1), além de atribuírem à figura de autoridade a seus supervisores acreditando que eles têm o direito legítimo para influenciá-los, admiram-no e confiam em sua experiência e conhecimento. Isto, provavelmente, faz com que eles creiam que o seu chefe seja capaz de mediar as relações afetivas no trabalho com assertividade, como também de identificar um bom desempenho, visto que é percebido como perito e lhes proporciona reconhecimento profissional baseado nisso, aumentando assim, a satisfação com relacionamento afetivo no trabalho e com o reconhecimento profissional.

A percepção dos empregados do uso pelo supervisor da base de poder de recompensa (média = 3,3) demonstra que os empregados não conseguiram opinar sobre a capacidade de seus supervisores para lhes oferecer recompensas, sendo possível supor que, por essa razão, esse tipo de base não exerceu impacto sobre nenhum dos componentes de satisfação no trabalho ($p > 0,5$). A oscilação ($DP = 1,0$) na percepção dos participantes quanto a esta capacidade do supervisor em lhes recompensar pode ser explicada pelo fato de esses respondentes serem oriundos de empresas com características diferentes (45,6% de organizações públicas e 54,4% de organizações privadas) quanto ao poder destinado ao chefe. Segundo French e Raven (1959), a força do poder da recompensa de *O* sobre *P* aumenta com a magnitude das recompensas que *P* percebe que *O* pode mediar para ele; logo, se o empregado percebe que o seu supervisor não pode mediar-lhe recompensas além das que são oferecidas formalmente pela organização, não perceberá a sua influência através desse tipo de base. Em outra perspectiva de análise, os estudos pesquisados não identificaram associações significativas desse tipo de base com satisfação no trabalho. Neste sentido, este estudo confirma achados anteriores (Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) de que base de poder de recompensa não afeta a satisfação no trabalho.

A insatisfação com a falta de suporte psicossocial foi explicada pelo conjunto das VI (s) tendo como único preditor significativo e inverso conflito de tarefa supervisor-subordinado. Como o nível dos conflitos supervisor-subordinado de tarefa e de relacionamento foram relativamente baixos (1,7) e (1,3), respectivamente, pode-se supor como hipótese explicativa que os desacordos dos empregados com o seu chefe sobre as tarefas tornam-se benéficos (Amason & Schweiger, 1997; Coser, 1956; Deutsch, 1969; Tjosvold, 1991), pois possibilitam o debate de idéias entre eles, sem envolvimento emocional. Assim, esse tipo de conflito poderia contribuir para evitar inadequações da chefia e para aumentar as oportunidades dos empregados, reduzindo a insatisfação com a falta de suporte psicossocial.

Martins et al. (2007e) investigaram a influência dos tipos de conflito supervisor-subordinado na satisfação no trabalho, porém, os resultados não mostraram relação de antecedência dessa variável na predição de satisfação nem de insatisfação no trabalho. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) revelam que boa qualidade da relação supervisor-subordinado associa-se a melhores índices de satisfação, conduzindo, assim, à expectativa de que a percepção de conflito de relacionamento pudesse exercer impacto negativo nos índices de satisfação no trabalho, o que não se confirmou. O presente estudo também não encontrou relação significativa entre conflitos supervisor-subordinado (tarefa e relacionamento) e fatores de satisfação no trabalho, o que indica que níveis baixos desses conflitos parecem não influenciar a satisfação. Outra possível explicação para esse resultado poderia ser porque os aspectos de satisfação avaliados neste estudo são os medidos pela escala de Martins e Santos (2006) - satisfação com reconhecimento profissional, satisfação com a utilidade social da organização e do trabalho, satisfação com o suporte organizacional e satisfação com o relacionamento afetivo no trabalho - e apresentam pouca ligação com a chefia. Porém, como esse é um tema pouco pesquisado, mais estudos fazem-se necessários para confirmar tais achados.

Pesquisas (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1994; 1995; 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005) mostram que o conflito intragrupal de relacionamento tem uma correlação negativa com a satisfação porque esse tipo de conflito torna os membros do grupo irritáveis desconfiados e ressentidos (Jehn, 1997). Porém, neste estudo isso não se confirmou, pois o conflito intragrupal de relacionamento não se mostrou preditor significativo de nenhum fator de satisfação, contrariando tais resultados. Por outro lado, como esse conflito (média = 2) foi pouco percebido pela amostra, pode-se supor que, em níveis baixos, ele parece não interferir na satisfação dos empregados.

Neste estudo, conflito intragrupal de tarefa também não foi preditor significativo de satisfação. A literatura da área traz resultados inconclusivos a este respeito. Fatores como a complexidade da tarefa (Jehn, 1994); intensidade (De Dreu & Weingart, 2003; Jehn, 1995) e emocionalidade do conflito (Jehn, 1997) parecem influenciar seus efeitos. Esses estudos mostram que em tarefas complexas, quando os níveis desse conflito são moderados e quando ele não envolve aspectos emocionais, ele passa a ser benéfico à satisfação. Como neste estudo o nível percebido deste conflito foi baixo (média = 2,2), este pode ter sido o motivo do seu não impacto na satisfação no trabalho.

A base de poder de coerção não foi preditora significativa de satisfação. Os empregados não perceberam que seus supervisores fossem capazes de lhes infligir punições (média = 2,3) e este pode ser um motivo pelo qual essa base não exerceu influência na satisfação, contrariando alguns achados da literatura (Munduate & Dorado, 1998; Rahim & Psenicka, 1996) que sugerem que base de coerção influencia negativamente resultados individuais.

As variáveis antecedentes do modelo (tipos de bases de poder do supervisor e tipos de conflitos intragrupais e supervisor-subordinado) não foram preditoras significativas do envolvimento com o trabalho ($p > 0,05$). Siqueira e Gomide Jr. (2004) afirmam que variáveis dos supervisores (consideração das chefias com as relações pessoais e sociais com seus subordinados, oportunidades criadas para participação dos seus subordinados em tomadas de decisão e a quantidade e qualidade da comunicação existente no ambiente de trabalho com seus subordinados) são antecedentes de envolvimento com o trabalho. Estudo realizado por Martins et al. (2007c) mostrou relação entre conflito supervisor-subordinado e envolvimento com o trabalho, tendo identificado predição negativa do conflito de relacionamento com o envolvimento, enquanto o conflito de tarefa foi preditor positivo. Os achados de Martins et al. (2007c) e a afirmação de Siqueira e Gomide Jr. (2004) levaram a esperar como resultados deste estudo que bases de poder utilizadas pelos supervisores e conflitos percebidos pelos

trabalhadores pudessem influenciar essa variável, o que não se confirmou. Resultados deste estudo mostram que o envolvimento com o trabalho independe do tipo da base de influência que o supervisor exerce e da existência ou não de conflitos no ambiente de trabalho, seja entre o funcionário e seus pares, seja entre ele e seu chefe. É provável que o envolvimento esteja mais voltado para a identificação do indivíduo com a tarefa que desempenha, ou seja, com a capacidade de entrar em fluxo (Siqueira & Padovam, 2004). Por isso não sofreu interferência dessas variáveis. Talvez essa diferença de resultados entre o estudo de Martins et al. (2007c) e este aqui relatado se deva a características das amostras, já que ambas são restritas e não permitem generalização. Neste sentido, fazem-se necessários mais estudos sobre estas relações, já que, na literatura pesquisada, tanto nacional quanto internacional, não foram localizados estudos que investigassem estas variáveis como antecedentes de envolvimento com o trabalho.

O comprometimento organizacional afetivo (COA) também não pôde ser explicado pelo modelo das antecedentes deste estudo. Estudos sugerem que base de poder de perícia exerce influência positiva em COA (Guimarães, 2007; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim e Afza, 1993) e que conflito de relacionamento intragrupal (Cox, 2003; De Dreu & Weingart, 2003; Guimarães, 2007; Jehn, 1994; 1995; 1997; Medina, Munduate, Dorado, Martinez & Guerra, 2005) e conflito de tarefa supervisor-subordinado (Martins et. al., 2007b) exercem influência negativa nessa variável. Estes mesmos estudos sugerem que isto acontece porque o empregado percebe a figura do chefe como representante da própria organização e assim transcendem o limite desta relação para o vínculo que estabelece com a organização. Resultados dos efeitos do conflito intragrupal de tarefa, do conflito supervisor-subordinado de relacionamento e das demais bases de poder sobre COA ainda são incertos na literatura. Estudos realizados em amostras brasileiras não encontraram relações significativas entre conflito intragrupal de tarefa (Guimarães, 2007) e conflito de relacionamento supervisor-

subordinado (Martins et al. 2007b) nessa variável. Um estudo de Azevedo (2006) não encontrou relação de predição do comprometimento organizacional, do comprometimento com carreira/profissão e do comprometimento com trabalho, por nenhuma das bases de poder. Com base neles, pode-se supor que a não predição de COA pelo conjunto das antecedentes deste estudo salienta o fato de que nem sempre os efeitos dos conflitos e das bases de poder utilizadas pelo supervisor transcendem para o vínculo que o indivíduo estabelece com a organização. Porém, devido resultados ainda controversos, mais estudos fazem-se necessários para esclarecer melhor a relação das antecedentes deste estudo no COA.

Apesar do cuidado teórico e metodológico deste trabalho, muitas questões surgidas durante o andamento deste estudo não foram respondidas adequadamente. É importante apontar que a amostra desse estudo foi acidentalmente dividida entre empregados de empresas públicas (45,6%) e de empresas privadas (54,4%) que são, geralmente, organizações que apresentam cultura, regras de gestão de pessoas e normas bem diferentes, o que pode ter interferido nos resultados. A seguir são apresentadas as conclusões deste trabalho.

7- CONCLUSÃO

Contrariando achados da literatura que salientam efeitos negativos do conflito de relacionamento e geralmente positivos dos conflitos de tarefas para variáveis do contexto organizacional, os resultados desse estudo mostraram que níveis baixos de incompatibilidades interpessoais e de desacordos sobre a realização das tarefas vivenciadas entre o funcionário e seus colegas de trabalho ou com seu supervisor (conflitos de relacionamento e de tarefa intragrupais e supervisor-subordinado) não interferem nos componentes de BET (satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo - COA), com exceção de níveis baixos de desacordos entre o funcionário e seu chefe sobre a realização das tarefas que indicam reduzir a insatisfação do funcionário com a falta de suporte psicossocial.

No que se refere às bases de poder como antecedentes dos componentes de BET, os resultados desse estudo demonstram que, quando os empregados percebem que o supervisor tem direito legítimo de influenciá-los devido a posição hierárquica que ocupa (base de poder legítimo), mostram-se mais satisfeitos com o suporte recebido pela organização e com a utilidade social da organização e do trabalho; quando percebem que o seu supervisor tem, além do direito legítimo de influenciá-los, conhecimento e entendimento em uma determinada área (base de poder de perícia), mostram-se mais satisfeitos com o relacionamento afetivo no seu trabalho e com o reconhecimento profissional. Tais descobertas confirmam achados da literatura a respeito dos efeitos benéficos do poder exercido pelo supervisor baseado em conhecimento/perícia e salienta a influência positiva advinda da ocupação do cargo formal de liderança que, até então, na literatura pesquisada, não apresentava impacto significativo na satisfação. Vale ressaltar que, segundo Siqueira e Gomide Jr. (2004), pesquisas revelam que pessoas com níveis altos de satisfação com o trabalho são também as que menos têm faltas e que apresentam, com maior frequência, atos de cidadania organizacional. Sendo assim, é

importante que os supervisores entendam e sabiam fazer uso adequado do poder, a fim de promover um maior nível de contentamento dos subordinados com o trabalho e, como consequência, garantir melhores resultados para a organização.

Por outro lado, os resultados deste estudo mostraram que não há influência significativa do uso das bases de poder (legítimo, perícia, recompensa e coerção) nos outros dois componentes de BET (envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo), contrariando alguns achados da literatura (Guimarães, 2007; Martins, 2004; Podsakoff & Schriesheim, 1985; Rahim & Afza, 1993) que apontam o uso da base de poder de perícia como benéfico para o COA. É, portanto, importante haver mais estudos que investiguem o papel das bases de poder do supervisor nessas variáveis.

Como o modelo das variáveis antecedentes deste estudo não explicou todos os componentes do construto de Bem-estar no Trabalho, pode-se concluir a partir de tal resultado que a percepção dos subordinados a respeito das bases de poder utilizadas pelo seu supervisor, dos conflitos vivenciados com seu chefe e/ou com seus pares não influenciaram no seu bem-estar no trabalho.

É importante salientar que o objetivo deste estudo de investigar o impacto das bases de poder utilizadas pelo seu supervisor, dos conflitos entre supervisor e subordinado e dos conflitos intragrupais nas três variáveis indicadoras, segundo Siqueira e Padovam (2004), de bem-estar no trabalho (BET) - satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo - foi atingido, colaborando para avançar o conhecimento do campo do comportamento organizacional, além de trazer mais entendimento sobre os resultados ainda pouco conclusivos dos temas abordados.

A partir dessas descobertas caberá aos pesquisadores utilizarem tais achados para novas pesquisas e aos gestores utilizarem-nos para alcançar mais sucesso na relação com seus empregados e com a organização.

Para futuras pesquisas que visem ampliar e consolidar o conhecimento em torno dos impactos exercidos por variáveis do contexto sócio-organizacional sobre o bem-estar no trabalho, sugere-se que sejam investigados os efeitos dos conflitos (intragrupal e supervisor-subordinado) e das bases de poder no BET, visto que este, de acordo com a literatura pesquisada, é o primeiro estudo relacionando tais variáveis. Sugere-se ainda investigar se as variáveis antecedentes que compuseram o modelo preditivo deste estudo exercem impacto diferente nos três componentes de BET em organizações públicas e privadas. Outra sugestão para futuras pesquisas seria testar novos encadeamentos das variáveis presentes neste estudo.

Espera-se que este estudo provoque interesse e atraia pesquisadores a dedicarem-se aos temas aqui abordados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Alanazi, F. M. Rodrigues, A. (2003). Power bases and attribution in three cultures. *The journal of social psychology*, 143 (3), 375-395.

Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Amaral, D. J. (2001). O impacto de estruturas organizacionais tradicionais sobre o bem-estar psicológico do trabalhador. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision-making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Amason, A. C., & Sapienza, H. J. (1997). The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *Journal of Management*, 23, 495-516.

Amason, A. C., & Schweiger, D. M. (1997). The effects of conflict on strategic decision making effectiveness and organizational performance. In: C. K. W. De Dreu & E. Van de Vliert (Eds.), *Using conflict in organizations* (pp. 101-115). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 23(2), 20.

Andrews, F. M., & Robinson, J. P. (1991). Measures of subjective well being. In: J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Eds), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes* (pp 61-114). San Diego: Academic Press.

Argyris, C. (1962). Interpersonal competence and organizational effectiveness. Homewood. Irwin.

Aronson, E. (1992). The return of the repressed: Dissonance theory makes a comeback. *Psychological Inquiry*, 3, 303-311.

Azevedo, L. P. S. (2006). Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em Contact Center. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

Bacharach, S. B., & Lawler, E. J. (1981). *Bargaining: Power, tactics, and outcomes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Basílio, M. A. (2005). *Relações entre programas organizacionais de promoção da saúde e bem-estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.

Bastos, A. V. B. (1994). *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Bierstedt, R. (1950). An analysis of social power. *American Sociological Review*, 15.

Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1999). *Elementos de Comportamento Organizacional*. São Paulo: Guazelli.

Brett, J. M., Shapiro, D. L., & Lytle, A. L. (1998). Breaking the bonds of reciprocity in negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, 410-424.

Brief, A. P. & Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.

Byrne, B. M. (1994). Burnout: testing for the validity, replication, and invariance of causal structure across elementary, intermediate, and secondary teachers. *American Educational Research Journal*, 31, 645-673.

Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life*. New York: Russell Sage Foundation.

Cangemi, J. (1992). Some observations of successful leaders, and their use of power and authority. *Education*, 112, 499-505.

Chiuzi, R. M. (2006). *As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.

Clegg, S. (1989). *Frameworks of power*. London: Sage.

Clegg, S.(1992). Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 32 (5), 68-95.

Clegg, S.R., & Hardy, C. (1999), *Studying Organisation: Theory and Method*. London: Sage.

Coser, K. (1956). *The Functions of Social Conflict*. Glencoe, IL: Free Press.

Covacs, J. M. L. M. (2006). Bem-estar no trabalho: o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepções de justiça. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.

Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. Em R. J. Sternberg (Org.), *Handbook of creativity* (pp. 313-335). New York: Cambridge University Press.

Dahl, R. A. (1957).The concept of power. *Behavioral Science*, 2, 201-215.

Danna, K. & Griffin, R.W. (1999). Health and Well-Being in the Workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25, 3, 357-384.

Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Journal*, 14, 385-400.

De Dreu, C. K. W. (2006). When too little or too much hurts: evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. M. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749.

Deutsch, M. (1949). A theory of cooperation and competition. *Human Relations*, 2, 129-151.

Deutsch, M. (1969).Conflicts: Productive and destructive." *Journal of Social Issues*, 25, 7-41.

Dias, M. (2005). *Absenteísmo em contat center – Estudo de caso com preditores micro e macro-organizacionais*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

Diener, E. & Diener, C. (1996). Most people are happy. *Psychological Science*, 7, 181-185.

Diener, E. (2000). Introduction to special on personality development. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), 120-121.

Diener, E.(1984). Subjective well being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.

Diener, E., & Lucas, R. F. (2000). Subjective emotional well being. In: M. Lewis & J. M. Haviland (Eds.), *Handbook of Emotions* (pp. 325-337). New York: Guilford.

Diener, E., & Suh, E. (1997). Measuring quality of life: economic, social and subjective indicators. *Social Indicators Research*, 40, 189-216.

Diener, E., Scollon, C. N., & Lucas, R. E. (2003). The evolving concept of subjective well-being: the multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15,187-219.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.

Diener, E., Suh. E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well being. *Indian Journal of Clinical Psychological*, 12(2), 117-129.

Dimas, I. D., Lourenço, P. R., & Miguez, J. (2005). Conflitos e Desenvolvimento Grupal: em direção a uma abordagem integrada. *Psychologica*, 38, 103-119.

Eisenhardt, K. M., & Zbaracki, M. J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, 17-37.

Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997b, July-August). How management teams can have a good fight. *Harvard Business Review*, 75, 77-85.

Ensley, M., Pearson, A., & Amason, A. (2002). Understanding the dynamics of new venture top management teams: Cohesion, conflict, and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 17, 365–386.

Erikson, E. (1959). Identity and the life cycle. *Psychological Issues*, 1,18-164.

- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Evan, William (1965). Conflict and performance in R&D organizations. *Industrial Management Review*, 7, 37-46.
- Ferreira, M. L. C. B., & Siqueira, M. M. M. (2002). Antecedentes de Intenção de Rotatividade: Estudo de um Modelo Psicossocial. *Anais 26, ENENPAD*, Salvador.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder*. São Paulo: Graal.
- French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). The bases of social power. In: Cartwright, D. *Studies in social power* (pp. 150-167). Ann Arbor: University of Michigan.
- Furnham, A. (1991). Work na leisure satisfaction. In: F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz. (Eds.), *Subjective Well-Being* (pp.235-259). Editora: Pergaman Press.
- Gerhart, B. (1987). How important are dispositional factors as determinants of job satisfaction? Implications for job design and other personnel programs. *Journal of Applied Psychology*, 72, 366-373.
- Gladstein, D. (1984). A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 29, 499-517.
- Goffman, E. (1955). On facework: an analysis of ritual elements in social interaction. *Psychiatry*, 18, 213–231.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantum Books.
- Gomez, C., & Rosen, B. (2001). The leader–member exchange as a link between managerial trust and employee empowerment. *Group and Organization Management*, 26, 53–69.
- Gomide Jr., S., Oliveira, B., Oliveira, A. F., Gonçalves, A. D., Sousa, B. M., Alves, C. P., et al. (2005a). Os impactos do bem-estar subjetivo no bem-estar no trabalho. *Caderno de resumos do III Seminário de Pesquisa Gibest: grupo interinstitucional de pesquisa de bem-estar, suporte social e trabalho*. São Bernardo do Campo – SP.

Gomide Jr., S., Oliveira, B., Oliveira, A. F., Gonçalves, A. D., Sousa, B. M., Alves, C. P., et al. (2005b). Bem-estar no trabalho e percepção de suporte organizacional: o teste de um modelo preditivo para comportamento de civismo nas organizações. *Caderno de resumos do III Seminário de Pesquisa Gibest: grupo interinstitucional de pesquisa de bem-estar, suporte social e trabalho*. São Bernardo do Campo - SP.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In: B. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 9 (pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.

Guetzkow, H., & Gyr, J. (1954). An analysis of conflict in decision-making groups. *Human Relations*, 7, 367-382.

Guerra, J., Martínez, I., Munduate, L. & Medina, F.J. (2005). "A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture", *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14 (2), 157-176.

Guimarães, V. F. (2007). *Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório*. Dissertação de Mestrado. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG.

Hair Jr., J. F. et al. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall

Handy, C. (1993), *Understanding Organisations*, 4th ed., Penguin: Harmondsworth.

Hatch, M.J. (1997), *Organisational Theory: Modern, Symbolic and Post-modern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.

Heller, D.; Watson, D.; Ilies, R. (2004). The Role of Person vs. Situation in Life Satisfaction: A Critical Examination. *Psychological Bulletin*, 130 (4), 574-600.

Hersey, P., Blanchard, K. H., Johnson, D. E. (2001), *Management of Organisational Behaviour*, 8th ed. London : Prentice-Hall.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley

Hinkin, T. R., & Schriesheim, C.A. (1989). Development and application of new scales to measure de French and RAVEN (1959) bases of power. *Journal of applied Psychology*, 74(4), 561-567.

Hobbes, T. M. (1651, 1988). *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil*. São Paulo: Nova Cultural.

Hu, H. C. (1944). The Chinese concept of “face”. *American Anthropologist*, 46, 45–64.

Imai, Y. (1987). The relationship between the perception of the influencer’s social power and the perception of being influenced and the satisfaction with the influencer. *Japanese Journal of Experimental Psychology*, 26 (3), 163-173.

Imai, Y. (1993). Perceived social power and power motive in interpersonal relationships. *Journal of Social Behavior and Personality*, 8 (4), 687-702.

Jahoda, M. (1958). *Current concepts of positive mental health*. NewYork: Basic Books.

Jehn, K. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 223-238.

Jehn, K. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

Jehn, K. A. (1997) A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-558.

Jehn, K. A., & Chatman, J. A. (2000). The influence of proportional and perceptual conflict composition on team performance. *The International Journal of Conflict Management*, 11, 56-73.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44, 238-251.

Jehn, K., Northcraft, G., & Neale, M. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict, and performance in work groups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

- Kabanoff, B. (1985). Potential influence structures as sources of interpersonal conflict in groups and organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 36, 113-141.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, P. R., Snoak, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organization stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology Quarterly*, 61, 121-140.
- Keyes, C. L. M., Hysom, J. S., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143-153.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002) Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Kotlyar, I. & Karakowsky, L. (2006) Leading Conflict? Linkages Between Leader Behaviors and Group conflict. *Small Group Research*, 37 (4), 377-403.
- Lasswell, H. D., & Kaplan, A. (1950). *Power and society: A framework for critical inquiry*. New Haven: Yale University Press.
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Leung, M., Liu, A. M. M., & Ng, S. T. (2005). Is there a relationship between construction conflicts and participants' satisfaction? *Engineering, Construction and Architectural Management*, 12 (2), 149 – 167.
- Levine, J. M., & Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual Review of Psychology*, 41, 585-634.
- Lewin, K. (1951). Constructs in field theory. In: K. Lewin (D. Cartwright, Ed.), *Field theory in psychology: Selected theoretical papers* (pp. 30-42). New York: Harper. (Originally published in 1944.)
- Locke, E. A. (1976) The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dunnette (Ed). *Handbook of I/O Psychology* (pp.1294-1349).

Lodahl, T. M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied psychology*, 49, 23-33.

Lucas, R.E., Diener, E., & Suh, E.M. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 616-628.

Lukes, S. (1980). O poder. *Cadernos da UNB*. Brasília: EDUNB.

Malasch, C., Shaufeli, W. B., & Luter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, Annual 2001, disponível no site www.findarticles.com.

Maquiavel, N. (1513/ 1972). *O príncipe*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Martinez, M. C., Paraguay, A. I. B. B. & Latorre, M. R. D. (2004), Relação entre satisfação com aspectos psicossociais e saúde dos trabalhadores. *Revista de Saúde Pública*, 38(1), 55-61.

Martins, A. N. S. (2003) Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. *Anais 26. ENANPAD*, Salvador.

Martins, M. C. F (2004). Dinâmicas de conflito e poder nas equipes multiprofissionais. *Relatório do trabalho de licença-capacitação referente ao período 01/09/2004 a 29/11/2004*. Instituto de Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia.

Martins, M. C. F. (1984) *Satisfação no trabalho: elaboração de instrumento e variáveis que afetam a satisfação*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF.

Martins, M. C. F. (2003). Satisfação no trabalho: uma revisão de décadas de estudos. *Manuscrito inédito*.

Martins, M. C. F.; Guimarães, V. F. (2006). Adaptação e validação fatorial da Escala de Conflitos Intragrupais. *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho – SBPOT*. Brasília1, 1-1.

Martins, M. C. F., Guimarães, V. F., Azevedo, L. P. S., Oliveira, M. C., Guimarães, F. A. L. (2006). Adaptação e validação fatorial da Escala de Bases de Poder de French e Raven. *Anais do II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho – SBPOT*. Brasília, 1, 1-1.

Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., & Silva, M. A. (2007a). Escala de conflito supervisor-subordinado: validade de construto. *Anais da XXXVII Reunião Anual de Psicologia*. Ribeirão Preto, 1,1-1.

Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., & Silva, M. A. (2007b). Impacto do conflito supervisor-subordinado no comprometimento organizacional afetivo. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador,1,1-1.

Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., & Silva, M. A. (2007c). O poder preditivo do conflito supervisor-subordinado no envolvimento com o trabalho. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador ,1,1-1.

Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., Silva, M. A., & Gomide Júnior, S. (2007d). Impacto das bases de poder do supervisor no conflito supervisor-subordinado. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador, 1,1-1.

Martins, M. C. F., Resende, P. C., Oliveira, D. M., Sene, A. S., Cury, D. G., Xavier, F. T. A., Silva, F. C., Oliveira, F. M., Mendes, G. A., Castro, L. O., Silva, M. A., & Gomide Júnior, S. (2007e). Impacto do conflito supervisor-subordinado na satisfação com o trabalho. *Anais do V Congresso Norte-Nordeste de Psicologia*. Salvador,1,1-1.

Martins, M. C. F. & Santos, G. E. (2006). Adaptação e revalidação da Escala de Satisfação no Trabalho. *Anais do Encontro de Iniciação Científica da Universidade Federal de Uberlândia – PROPP*,1-1. Uberlândia – MG.

Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.

Maslow, A. H. (1968). *Toward a psychology of being* (2nd ed.). New York: Van Nostrand.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mechanic, David (1962). Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations, *Administrative Science Quarterly*, 7, (3), 349 – 364.

Medina F. J., Munduate L., Dorado M. A., Martinez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3/4), 219-230.

Meleiro, A. R. (2005). *Os impactos do suporte do supervisor e estilos de liderança sobre bem-estar no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.

Meyer, J. E., & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology* 69, 372-378.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT:JAI.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Munduate, L., & Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7, 163-177.

Nascimento, S. H., Siqueira, M. M. M. (2006). As relações entre inteligência emocional e bem-estar no trabalho. *Caderno de resumo do IV Seminário de Pesquisa Gibest: grupo interinstitucional de pesquisa de bem-estar, suporte social e trabalho*. Uberlândia- MG.

Nemeth, C. J., & Staw, B. M. (1989). The tradeoffs of social control and innovation in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 22, 175- 210.

Neugarten, B. L. (1973). Personality change in late life: A developmental perspective. In C. Eisdorfer & M. P. Lawton (Eds.), *The psychology of adult development and aging* (pp. 311-335). Washington, DC: American Psychological Association.

Neugarten, B. L., Haveghurst, R. J., & Tobin, (1961). The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology*, 16, 134-146.

O'Reilly III C. A. (1991). Organizational behavior where we've been, where we've going. In: M. R. Rosenzweig e L. W. Porter (eds.). *Annual Review of Psychology*, 42, 427-458.

Oliveira, A. F. & Martins, P. A., (2006). Bem-estar no trabalho: impacto dos valores organizacionais e da confiança do empregado na organização. *Caderno de resumo do IV Seminário de Pesquisa Gibest*: grupo interinstitucional de pesquisa de bem-estar, suporte social e trabalho. Uberlândia- MG.

Oliveira, A. F., Martins, P. A., Gomide Jr, S. (2006). As relações entre valores organizacionais e bem-estar no trabalho. *Caderno de resumo do IV Seminário de Pesquisa Gibest*: grupo interinstitucional de pesquisa de bem-estar, suporte social e trabalho. Uberlândia- MG.

Padovam, V. A. R. (2005). *Antecedentes de bem-estar no trabalho: percepções de suporte e de Justiça*. Dissertação de Mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.

Paz, M. G. T.; Martins, M. C. F.; Neiva, E. (2004). Poder Nas Organizações. Em: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Orgs). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 380-406). Porto Alegre: Artmed.

Pearson, A. W, Ensley M. D., & Amason, A. C. (2002). An assessment and refinement o Jenh's intragroup conflict scale. *International Journal of Conflict Management*, 13(2), 110-127.

Pelled, L. (1996). Demographic diversity, conflict, and work groups outcomes: an intervening process theory. *Organization Science*, 7, 615-631.

Pelled, L. H. (1996a). Relational demography and perceptions of group conflict and performance: A field investigation. *International Journal of Conflict Management*, 7, 230-246.

Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M., & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Science Quarterly*, 44, 1-28.

Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Boston: Pittman.

Pfeffer, J. (1992). *To control with being able: Politics and influence in the organizations*. Boston, milliamper: Pressure of the school of business of Harvard.

Podsakoff, P. M., & Schriesheim, C. A. (1985). Field studies of French and RAVEN's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions of future research. *Psychological Bulletin*, 97, 387-411.

Podsakoff, P. M., Todor, W. D., & Skov, R. (1982). Effects of leader contingent and non-contingent reward and punishment behaviors on subordinate performance and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 25, 810-821.

Priem, R. L., & Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.

Pruitt, D. G. (1991). Strategy in negotiation. In V. Kremenjuk (Ed.), *International negotiation: Analysis, approaches, issues* (pp. 85-96). San Francisco: Jossey-Bass.

Rahim M. A., Antonioni D., & Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles. *The International Journal of Conflict Management*, 12 (3), 191-211.

Rahim, M. A. (2004). Leader power, follower's conflict management strategies, and propensity to leave a job: a cross-cultural study. *IACM 17th Annual Conference Power*.

Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision, Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545-557.

Rahim, M. A., & Afza, M. (1993). Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants. *The journal of social psychology*, 133(5), 611-626.

Rahim, M. A., & Buntzman, G. F. (1989). Supervisory power bases, styles of handling conflict with subordinates, and subordinate compliance and satisfaction. *Journal of Psychology*, 123, 195-210.

Rahim, M. A., & Psenicka, C. (1996). Bases of leader power, workgroup commitment, and conflict: A structural equations model. In: M. A. Rahim, R. T. Golembiewski, & C. C. Lundberg (Eds.), *Current topics in management* (pp. 31-47). Greenwich, CT: JAI Press.

Rahim, M. A., Antonioni, D., Krumov, K., & Ilieva, S. (2000). Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, 5 (1), 28-33.

Raven, B. H. (1993). The bases of power: origins and recent development. *Journal of social issues*, 49, (4), 227– 52.

Reichers, A. (1986). Conflict and Organizational Commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 508-14.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento organizacional* (8ª ed). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Rodrigues, A., & Assmar, E. (2003). Influência social, atribuição de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justiça. *Psicologia Reflexão e Crítica*, 16(1), 191-201.

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person*. Boston: Houghton Mifflin.

Rousseau, D. M. (1997). Organizational Behavior in the New Organizational Era. *Annual Review of Psychology*, 48, 515-546.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic eudaimonic well-being. *Annual Review Psychology*, 52, 141-166.

Ryff, C. D. (1989). Happiness es everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well being. *Journal of Pesonality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.

Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The sturcture of Psychological well being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 719-727.

Schaubroeck, J., Ganster, D. C., Sime, W. E., & Ditman, D. (1993). A field experiment testing supervisory role clarification. *Personnel Psychology*, 46, 1–25.

Schermerhorn, Jr., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Tradução Sara Rivka Gedanke, Porto Alegre: Bookman.

Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36, 436-448.

Schwenk, C., & Cosier, R. (1993). Effects of consensus and devil's advocacy on strategic decision-making. *Academy of Management Journal*, 32, 745-772.

Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.

Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102-111.

Siqueira, M. M. M. (2001). Comportamentos de cidadania organizacional. Em M. M. M. Siqueira, S. Gomide Jr., & A. F. Oliveira (Orgs.), *Cidadania, justiça e cultura nas organizações: estudos psicossociais* (pp. 15-102). São Bernardo do Campo: Editora Metodista.

Siqueira, M. M. M. (1995). *Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: análise de um modelo pós-cognitivo*. Tese de Doutorado. Brasília: Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

Siqueira, M. M. M., & Gomide Jr., S. (2004). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A.V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia Organizações e trabalho no Brasil* (pp 300-330) . Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2004). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Artigo submetido*.

Souza, C. M., Reis, J. D., & Siqueira, M. M. M. (2006). As relações entre bem-estar no trabalho e intenção de rotatividade. *Caderno de resumo do IV Seminário de Pesquisa Gibest: grupo interinstitucional de pesquisa de bem-estar, suporte social e trabalho*. Uberlândia- MG.

Sparrowe, R. T. (1994). Empowerment in the hospitality industry: an exploration of antecedents and outcomes. *Hospitality Research Journal*, 17, 51-73.

Staw, B. M. (1984). Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables. *Annual Review of Psychology*, 35, 627-66.

Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469-480.

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: a life time longitudinal test. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56-77.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper and Row.

Tamayo, A. (1998, jul/set). Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3), 56-63.

Tamayo, A., Souza, M. G. S., Vilar, L. S., Albernaz, J. V., Ramos, J. L., Ferreira, N. P.(2002). Relação entre os valores do empregado e o comprometimento organizacional afetivo. *Anais 24. ENANPAD 2000*.

Thatcher, S. M., Jehn, K. A & Zanutto, E. (2003). Cracks in Diversity Research: The Effects of Faultlines on Conflict and Performance. *Group Decision and Negotiation*, 12, 217–241.

Thomas, D., & Diener, E. (1990). Memory accuracy in the recall of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 291-297.

Tjosvold, D. (1991). *The conflict-positive organization: Stimulate diversity and create unity*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Tjosvold, D., & Fang, S. S.(2004). Cooperative conflict management as a basis for training students in China. *Theory into Practice*, 43(1), 80-86.

Van de Vliert, E. V., & De Dreu, C. K. W. (1994). Optimizing performance by conflict stimulation. *The International Journal of Conflict Management*, 5, 211-222.

Vargas, M. R. M. (1997). *O poder nas organizações: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília,DF.

Vecchio, R. (1981). Situational and behavioral moderators of subordinate satisfaction with supervision. *Human Relations*, 34, 947–963.

Verderber, R. F., & Verderber, K. S. (1992). *Inter-act using interpersonal communication skills*. Belmont: Wadsworth.

Wall, J. A. J., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.

Watson, D., Clark, E. e Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54, 1063-1070.

Weber, M. (1947) *The Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A. M. Henderson & Talcott Parsons, The Free Press.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management review*. Rev. In press

Wildavsky, A. (1987). *Speaking Truth to Power: The Art and Craft of Policy Analysis*. New Brunswick: Transaction Books. (H61.W495 1987).

Wilson, W. (1967). Correlates of avowed happiness. *Psychological Bulletin*, 67, 294-306.

Wright, T.A. & Cropanzano, R. (1998). Emotional exhaustion as a predictor of job performance and voluntary turnover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 84-94.

Xin, K. R., & Pelled, L.H. (2003). Supervisor-subordinate conflict and perceptions of leadership behavior: a field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 25-4.

Yang, J. E., Mossholder, K. W. (2004). Decoupling task and relationship conflict: the role of intragroup emotional processing. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 589-605.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organizations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ANEXOS:

ANEXO A

Termo de Consentimento da Instituição

A _____ declara que concorda em colaborar com a pesquisa “Impacto das bases de poder do supervisor, do conflito supervisor-subordinado e do conflito intragrupal no bem-estar no trabalho” coordenada pela mestrandia Patrícia Carneiro de Resende do PGPSI/UFU, ciente de que não está sujeita a nenhum prejuízo e de que sua identidade será totalmente preservada. Tal decisão é totalmente voluntária, e não implica em remuneração por nenhuma das partes.

A Empresa é livre para se recusar a participar deste estudo ou para desistir dele a qualquer momento.

Nossa decisão em participar ou não desta pesquisa não implicará em nenhuma discriminação, represália ou consequência que possam denegrir nosso nome.

Empresa:

Data: _____

ANEXO B

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos Sujeitos

Informações sobre a pesquisa: “Impacto das bases de poder do supervisor, do conflito supervisor-subordinado e do conflito intragrupal no bem-estar no trabalho.”.

Título da pesquisa:

- *Pesquisadora responsável:* Patrícia Carneiro de Resende – aluna do Mestrado em Psicologia aplicada da Universidade Federal de Uberlândia – UFU.
- *Objetivo da pesquisa:* Verificar as relações entre as bases de poder do supervisor, o conflito supervisor-subordinado e o conflito intragrupal no bem-estar no trabalho.
- *Forma de obtenção de informações:* será solicitado a cada participante responder os questionários da pesquisa.

Garantias ao participante:

- A participação em qualquer etapa é voluntária.
- Mesmo após serem informados sobre a pesquisa, aqueles que não quiserem participar não sofrerão nenhum tipo de represália ou prejuízo.
- Aqueles que quiserem participar da pesquisa assinarão um Termo de Consentimento Livre e esclarecido que se encontra anexado a este documento.
- Caso algum dos participantes deseje obter outras informações durante e após a realização do estudo, receberá a resposta a qualquer dúvida e será atendido prontamente, ainda que esta possa afetar a sua vontade de continuar participando.
- Fica assegurado ao participante que ele não será identificado e que será mantido o caráter confidencial das informações relacionadas com a sua privacidade.

Avaliação do risco da pesquisa: não há riscos para aqueles que se interessar em participar deste estudo.

Compromisso da pesquisadora: a pesquisadora se compromete em realizar o estudo, prestando os esclarecimentos necessários e divulgar os resultados obtidos.

Contatos:

Mestranda: Patrícia Carneiro de Resende – tel. 62 96125783

Orientadora: Maria do Carmo Fernandes Martins – tel. 3218 2701

Comitê de ética da UFU: 3239 4130

II. Consentimento pós – esclarecimento:

(Conforme resolução nº 196, de 10 de Outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde).

Eu, _____,
documento de identidade nº _____ declaro ter
recebido informações sobre a pesquisa intitulada “Impacto das bases de poder do supervisor,
do conflito supervisor-subordinado e do conflito intragrupal no bem-estar no trabalho”
fornecida pela própria pesquisadora, Patrícia Carneiro de Resende, aluna do Programa de Pós
Graduação em Psicologia – Mestrado da Universidade Federal de Uberlândia.

Estou ciente que participarei de um estudo com duração média de 20 minutos conforme a
minha disponibilidade. Sei que os resultados obtidos na pesquisa poderão ser divulgados em
eventos científicos, livros ou artigos científicos, sem que haja identificação dos participantes.

Concordo em participar da pesquisa, sabendo que estão garantidos a privacidade e o sigilo em
relação às informações obtidas.

Posso retirar o meu consentimento a qualquer momento da realização da pesquisa, sem que
isso traga qualquer tipo de prejuízo, ônus ou represália por parte da pesquisadora ou por
qualquer outra pessoa que esteja relacionada a este estudo.

Declaro ter entendido as informações dadas pela pesquisadora e estar suficientemente
esclarecido (a).

Uberlândia, _____ de _____ de 200__.

Ass. Participante: _____.

Ass. Pesquisadora: _____.

Contatos:

Mestranda: Patrícia Carneiro de Resende – 62 96125783

Comitê de ética da UFU: 3239 4130

ANEXO C

Escala de Tipos de Bases de Poder do Supervisor.

(Martins, Guimarães, Azevedo, Oliveira e Guimarães, 2006):

APRESENTAÇÃO

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que **supervisores (ou chefes)** podem apresentar frente aos seus subordinados. Leia cuidadosamente cada frase, pensando em seu supervisor. Então, decida até que ponto que você concorda que ele poderia fazer isto com você.

Marque o número que representa sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

MEU CHEFE PODE ...

1.	Aumentar meu salário	
2.	Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir	
3.	Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	
4.	Tornar meu trabalho difícil para mim.	
5.	Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	
6.	Influenciar para conseguir um aumento de salário para mim.	
7.	Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	
8.	Conseguir benefícios especiais para mim.	
9.	Influenciar a organização para me dar uma promoção.	
10.	Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	
11.	Tornar as coisas desagradáveis para mim.	
12.	Tornar meu trabalho desagradável.	
13.	Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	
14.	Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	
15.	Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.	

ANEXO D

Escala de Conflitos Intragrupais*(Martins e Guimarães 2006):***SOBRE SEU TRABALHO EM GRUPO**

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever a forma como se dá o trabalho em grupos / equipes. Utilize a escala abaixo para apontar o quanto as situações descritas ocorrem, registrando a sua resposta na coluna específica ao lado.

1 - Nenhum	2 - Pouco	3 - Muito	4 - MUITÍSSIMO
------------	-----------	-----------	----------------

1- Quanto conflito emocional existe entre os membros do seu grupo de trabalho?	
2- Quanta raiva há entre os membros do seu grupo de trabalho?	
3- Quanto atrito pessoal há em sua equipe durante as decisões?	
4- O quanto é evidente o choque de personalidade entre os membros do seu grupo de trabalho?	
5- Quanta tensão emocional há entre os membros do grupo?	
6- Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre membros do seu grupo de trabalho?	
7- Quanta diferença de idéias sobre a realização das tarefas existe entre membros do seu grupo de trabalho?	
8- Quanta diferença sobre as decisões de trabalho seu grupo enfrenta?	
9- Quanta diferença de opinião existe no seu grupo em relação à maneira de realizar as tarefas?	

ANEXO E

Escala de Conflitos supervisor-subordinado*(Martins et al. 2007a):***SOBRE SEU RELACIONAMENTO COM SEU CHEFE**

A seguir você encontrará uma série de sentenças que procuram descrever a forma como se dá o relacionamento entre você e o seu chefe. Utilize a escala abaixo para apontar o quanto às situações descritas ocorrem, registrando a sua resposta na coluna específica ao lado.

1- Nenhum	2 - Pouco	3 - Muito	4 - MUITÍSSIMO
1- Quanto conflito emocional existe entre você e seu chefe?			
2- Quanta raiva há entre você e seu chefe?			
3- Quanto atrito pessoal há entre você e seu chefe durante as decisões?			
4- O quanto é evidente o choque de personalidade entre você e seu chefe?			
5- Quanta tensão há entre você e seu chefe quando vocês têm que tomar uma decisão?			
6- Quanta discordância de opinião sobre as tarefas há entre você e seu chefe?			
7- Quanto desacordo de idéias existe entre você e seu chefe?			
8- Durante um processo de decisão, quanta diferença de idéias existe entre você e seu chefe?			
9- Quanta diferença de opinião existe entre você e o seu chefe?			

ANEXO F

Escalas de Bem-estar no trabalho: (Satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e Comprometimento Afetivo com a Organização)**Escala de Satisfação no Trabalho**

(Martins e Santos, 2006)

INSTRUÇÕES

O que as pessoas pensam sobre as coisas é importante. Além disso, cada pessoa pensa de modo diferente da outra. Por isso, estamos muito interessados em saber o que você pensa sobre o trabalho que você faz na empresa onde está trabalhando. Sua opinião é muito importante para chegarmos a uma conclusão nesta pesquisa.

Para sabermos como você pensa, nós fizemos uma lista de frases (sentenças) que falam sobre o seu trabalho. A sua tarefa será ler cada frase escrita que vem a seguir e dizer o quanto você está satisfeito ou insatisfeito com o que cada frase diz sobre o seu trabalho. Sua opinião é **muito importante** para nosso trabalho. **Por favor, não se identifique.**

Você deve marcar suas respostas logo à frente de cada frase.

Vamos dar um exemplo para você entender melhor. Suponhamos que na frase nº 1 esteja escrito:

1) Trabalhar à noite me faz sentir:

Se você sente **muita satisfação** com o que a frase diz, você deve marcar o nº 5. Se você sente **muita insatisfação**, você deve marcar o nº 1. Se trabalhar à noite fizer você sentir **satisfação**, mas não muita, você deve marcar o número 4. Você pode usar qualquer número da escala que varia de 1 a 5. Veja abaixo:

ESCALA:

Muita Satisfação	Satisfação	Indiferença	Insatisfação	Muita Insatisfação
5	4	3	2	1

FRASES

nº.

1	Trabalhar tanto me faz sentir:	
2	Ver que a empresa reconhece meu trabalho me faz sentir:	
3	Ver que meu chefe sabe responder as perguntas que faço me faz sentir:	
4	Trabalhar nessa empresa que é bem vista na sociedade me faz sentir	
5	Quando meus colegas elogiam meu trabalho sinto:	
6	Ser responsável pelas minhas tarefas me faz sentir:	
7	Ver que meu chefe me considera um bom funcionário me faz sentir:	
8	Ver que sou importante profissionalmente me faz sentir:	
9	Ver que meu trabalho é reconhecido pelo meu chefe me faz sentir:	
10	O cansaço que sinto depois do trabalho me faz sentir:	
11	Ficar esgotado de tanto trabalhar me faz sentir:	
12	Perceber que meus colegas reconhecem a minha capacidade no trabalho me faz sentir:	

13	Ver que posso confiar no meu chefe me faz sentir:	
14	Ver o quanto meu trabalho me cansa me faz sentir:	
15	Ver que meu chefe é gentil com seus subordinados me faz sentir:	
16	Meu chefe ser amigo de seus subordinados até fora do trabalho me faz sentir:	
17	Perceber que conhecer bem o trabalho me dá chance de subir de cargo me faz sentir:	
18	Ver que meu serviço exige de mim mais do que eu posso fazer me faz sentir:	
19	Perceber que esta empresa é preocupada em fazer com que seus empregados vivam bem me faz sentir:	
20	Ver que neste trabalho nunca vou subir de cargo me faz sentir:	
21	Ver que esta empresa faz coisas úteis para a sociedade me faz sentir:	
22	Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:	
23	Ver que meu chefe incentiva seus subordinados me faz sentir:	
24	Nunca ter recebido um elogio do meu chefe me faz sentir:	
25	Perceber que o cansaço do trabalho me deixa desanimado para sair de casa me faz sentir:	
26	Ver que meu chefe é legal com seus subordinados me faz sentir:	
27	Ver a amizade do meu chefe por nós me faz sentir:	
28	Ver que trabalho mais do que posso, me faz sentir:	
29	Ver que meu chefe gosta de corrigir a gente só para chatear me faz sentir:	
30	Ver que posso ficar desempregado a qualquer momento me faz sentir:	
31	Gostar dos meus colegas de trabalho me faz sentir:	
32	Perceber que trabalho demais me faz sentir:	
33	Ver que meu trabalho ajuda a melhorar a sociedade me faz sentir:	
34	Ver quantas demissões a minha empresa anda fazendo me faz sentir:	
35	A falta de ajuda do meu chefe quando preciso me faz sentir:	
36	A falta de reconhecimento da minha capacidade no trabalho me faz sentir:	
37	Ver que meu chefe só sabe dar broncas, me fazem sentir:	
38	Ver que uma das qualidades de meu chefe que é respeitar seus subordinados como pessoa me faz sentir:	
39	Perceber que a situação financeira da empresa é boa me faz sentir:	
40	Ter um chefe bastante compreensivo me faz sentir:	
41	Ter um chefe tão incapaz como o meu me faz sentir:	
42	Ver a capacidade do meu chefe para resolver problemas do trabalho me faz sentir:	
43	Ter problemas de saúde por causa do meu trabalho me faz sentir:	
44	Ver que meu trabalho é importante para o desempenho da empresa me faz sentir:	
45	Ver o meu chefe como amigo me faz sentir:	

Escala de Envolvimento no trabalho.

(Siqueira, 1995):

A seguir estão cinco frases referentes ao seu trabalho atual. **INDIQUE O QUANTO VOCE CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas anotando na coluna à direita de cada frase, aquele número (de 1 a 7), que melhor representa sua resposta.

1 – Discordo totalmente.
2 – Discordo moderadamente.
3 – Discordo levemente.
4 – Nem concordo nem discordo.
5 - Concordo levemente
6 - Concordo moderadamente
7 – Concordo totalmente

1- As maiores satisfações da minha vida vêm do meu trabalho	
2- As horas que passo trabalhando são as melhores horas do meu dia.	
3- As coisas mais importantes que acontecem em minha vida envolvem meu trabalho	
4- Eu como, vivo e respiro meu trabalho.	
5- Eu estou pessoalmente muito ligado ao meu trabalho.	

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo.

(Siqueira, 1995):

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à empresa onde trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCE SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.** Dê suas respostas anotando na coluna à direita de cada frase, aquele número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

- | |
|--------------------|
| 1 – Nada |
| 2 – Pouco |
| 3 – Mais ou menos. |
| 4 – Muito. |
| 5 - Extremamente |

A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR...

1- Orgulho dela	
2- Contente com ela.	
3- Entusiasmado com ela	
4- Interessado por ela.	
5- Animado com ela.	